

Universidade Nova de Lisboa
Faculdade de Ciências e Tecnologia

Departamento de Engenharia Mecânica e Industrial



**INFLUÊNCIA DA GESTÃO POR PROCESSOS
NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO EMPÍRICO NA ÁREA SOCIAL**

MARIA DA GLÓRIA PEREIRA ANTUNES

Dissertação apresentada para obtenção do grau de Doutor em Engenharia Industrial, especialidade de Sistemas de Gestão, pela Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia.

ORIENTADOR: Professor Doutor Virgílio Cruz Machado

LISBOA
2008

À minha família.

AGRADECIMENTOS

A todos que de alguma maneira contribuíram, directa ou indirectamente, para a realização desta dissertação que só foi possível com o contributo de um conjunto de Pessoas e Instituições.

Ao Professor Doutor Virgílio Cruz Machado pela orientação e apoios prestados, não apenas pela excepcional e imprescindível qualidade da sua orientação, mas também, pela prontidão e grau de simpatia que sempre nos proporcionou.

Ao Professor Doutor António Ramos Pires pela disponibilidade de apoio permanente, abertura de caminhos, encorajamento, estímulo e amizade durante todo este longo e árduo trajecto.

À Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa que criou as condições necessárias à sua realização.

À Escola Superior de Tecnologia de Setúbal do Instituto Politécnico de Setúbal pelos apoios concedidos durante este percurso.

Às Instituições que fazem parte da nossa amostra, pelo abrir de portas à realização deste estudo.

Aos Gestores dessas Instituições cuja colaboração permitiu dar corpo a este trabalho

À família e amigos que entenderam a realização deste projecto pelo carinho e incentivos demonstrados.

Para todos a minha gratidão.

Sumário

De que forma o Desempenho Organizacional é influenciado pela dinâmica da Gestão por processos nas Instituições da Economia Social? Para explorar esta questão analisou-se, neste trabalho, a hipótese de que a aplicação de decisões/medidas eficientes a nível da abordagem por processos pode afectar os resultados organizacionais, quer a nível económico, quer a nível da qualidade das respostas sociais.

A metodologia proposta foi sustentada em contributos teóricos e empíricos com base nos dados da pesquisa efectuada a Instituições Sociais para Pessoas Idosas, com a aplicação de um questionário, que permitiu avaliar a importância e a utilização de medidas de desempenho, a dinâmica da abordagem por processos e a aplicabilidade de técnicas de melhoria contínua.

Para ensaiar/validar a influência da gestão por processos no desempenho organizacional, foi estudada a capacidade preditiva da escala da Gestão por Processos face ao Desempenho Organizacional, através de análises de regressão linear múltipla, e concebido um modelo estrutural das relações de dependência ou independência entre as variáveis latentes e observáveis.

O estudo permitiu concluir que a Gestão por Processos promove o Desempenho Organizacional.

Foi, ainda, desenvolvida uma estrutura da medição do desempenho, de modo a facilitar as práticas da medição e da avaliação do desempenho organizacional nas Instituições.

Summary

How is the organizational performance influenced by the dynamics of the management by processes in social economy institutions? To explore this subject, the research aimed at analyzing the hypothesis according to which an efficient decision making/application of efficient measurements at a management processes level can affect the organizations results, either at an economic level or at a social quality level.

The proposed methodology was supported by theoretical and empirical contributions, and was based on the survey data results from Institutions for Aged People.

A questionnaire was used to evaluate the importance and use of performance measurements, the dynamics of management by processes approach and the applicability of continuous improvement techniques.

To test/validate the influence of management by processes in the organizational performance, the predictive capability of the management by processes scale was analyzed to foresee the organizational performance.

Some regression analyses were applied and a structural model of the dependence or independence relations between the latent and observed variables was developed.

The study allowed to concluding that management by processes promotes the organizational performance.

Moreover, a performance measurement structure was developed, based on the principles of the total quality management, in order to facilitate the measurement practices and the organizational performance evaluation in Institutions.

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 A Problemática	3
1.2 Objectivos	4
1.3 Relevância da investigação	4
1.4 Metodologia	6
1.5 Organização da Dissertação	8
2. INSTITUIÇÕES SOCIAIS E AS POLÍTICAS PARA O SECTOR	11
2.1 Enquadramento das organizações da área social	11
2.2 O envelhecimento activo	13
2.3 Os equipamentos sociais	16
2.4 Políticas europeias para pessoas idosas	18
2.5 A governação no sector social	19
2.6 A Gestão da qualidade no sector social	23
3. DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO POR PROCESSOS	27
3.1 Enquadramento teórico	27
3.2 Conceitos e definições	29
3.3 A Abordagem por processos	30
3.4 Identificação dos processos	34
3.5 Objectivos e indicadores dos processos	36
3.6 Metodologias de monitorização	38
3.7 Conceptualização dos processos em lares	43

4. MODELOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	55
4.1 Conceitos, modelos e definições	55
4.1.1 Eficácia	56
4.1.2 Modelos de eficácia organizacional	57
4.1.3 Desempenho	61
4.2 Indicadores de desempenho	65
4.3 Sistemas de avaliação do desempenho	66
4.4 Estrutura dos sistemas de avaliação do desempenho organizacional	68
4.5 Evolução dos modelos de avaliação do desempenho	70
 5. CONSTRUÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA	 73
5.1 Considerações prévias	73
5.2 Operacionalização das variáveis	75
5.3 Construção e avaliação das qualidades psicométricas do questionário	78
5.3.1 Etapa 1 (entrevistas)	78
5.3.2 Etapa 2 (versão prévia do questionário)	81
5.3.3 Etapa 3 (pré-teste do Questionário)	82
5.4 Condições de aplicação do questionário	83
5.5 Validade de constructo e fiabilidade do questionário	84
5.5.1 Análise das variáveis	86
 6. ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO	 95
6.1 Constituição da amostra	96
6.1.1 Caracterização global da amostra	97
6.1.2 Caracterização dos inquiridos	100
6.2 Caracterização das instituições	101
6.2.1 Iniciativas	101
6.2.2 Opiniões gerais acerca da medição do desempenho	104
6.2.3 Medidas mais importantes	106

6.2.4	Obstáculos na adoção de medidas de desempenho	107
6.2.5	Importância e uso das medidas de desempenho	107
6.2.6	Utilização de Técnicas de melhoria	110
6.3	Influência de algumas variáveis socio-demográficas na gestão por processos	111
7.	DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE INVESTIGAÇÃO	117
7.1	Avaliação das relações entre a gestão por processos e o desempenho organizacional	118
7.2	Modelo estrutural exploratório	124
7.3	Avaliação do modelo	128
7.4	Análise dos resultados	134
8.	CONCLUSÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS	139
8.1	Problemática em análise	139
8.2	Capacidade preditiva da escala da gestão por processos no desempenho organizacional	140
8.3	Conclusões da aplicação do modelo	141
8.4	Conclusões gerais	142
8.5	Futuros desenvolvimentos	144
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147
	ANEXO 1 – GUIÃO DA ENTREVISTA	163
	ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO AOS GESTORES	171
	ANEXO 3 – PROPOSTA DE UMA ESTRUTURA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO	179

Lista de Figuras

Figura 1.1 – Metodologia de investigação	8
Figura 2.1 – Natureza das transacções nos diversos sectores	19
Figura 2.2 – Cubo de prestação de contas	21
Figura 2.3 – Tipos de <i>stakeholders</i> numa organização do terceiro sector	22
Figura 2.4 – Cubo de prestação de contas	23
Figura 3.1 – Processo genérico	30
Figura 3.2 – Hierarquia do Processo	31
Figure 3.3 – Exemplo da sequência de processos	32
Figure 3.4 – Exemplo da sequência de um processo e suas interacções	32
Figura 3.5 – Visão funcional da organização	33
Figura 3.6 – Coerência entre eficácia individual e eficácia colectiva	38
Figura 3.7 – Gestão dos objectivos (Adaptado do <i>Balanced Scorecard</i>)	39
Figura 3.8 – Modelo de Auto_Avaliação(EFQM)	42
Figura 3.9 – Estrutura do desempenho organizacional	43
Figura 3.10 – Modelo dos Processos em Lares	47
Figura 4.1 – O modelo 3P (Tangen, 2005)	64
Figura 4.2 – Dimensões do desempenho organizacional num processo de transformação	65
Figura 6.1 – Qualificações profissionais dos funcionários	100
Figura 6.2 – Visão das iniciativas em função dos objectivos estratégicos	103
Figura 6.3 – Critérios de Influência na escolha da organização	104
Figura 6.4 – Média das variáveis da gestão por processos (Sector Lucrativo/Não Lucrativo)	106
Figura 6.5 – Média das Variáveis (implementação de sistemas da Qualidade)	106
Figura 6.6 – Importância e Uso das medidas de desempenho	108
Figura 6.7 – Médias do uso das Medidas de Desempenho (sector)	109
Figura 6.8 – Médias da utilização das Medidas de Desempenho (nível da qualidade)	109
Figura 6.9 – Utilização de técnicas – certificadas/não certificadas	110
Figura 6.10 – Resultados da variável sexo	112
Figura 6.11 – Resultados da variável idade	113
Figura 6.12 – Antiguidade na função	113
Figura 7.1 – Modelo exploratório de investigação	126
Figura 7.2 – Modelo de medida proposto	127
Figura 7.3 – Análise factorial confirmatória do Desempenho Organizacional	129
Figura 7.4 – Representação gráfica do modelo causal a estimar	132
Figura 7.5 – Representação gráfica do modelo estrutural final	133
Figura A3.1 – Fluxograma de orientação na melhoria contínua	183

Lista de Quadros

Quadro 4.1 – Conceitos fundamentais do desempenho	56
Quadro 4.2 – Arquitectura dos sistemas de avaliação do desempenho organizacional	69
Quadro 5.1 – Processo de construção do Questionário	76
Quadro 5.2 – Resultados da análise de conteúdo	79
Quadro 5.3 – Variável Estratégia: Correlação item-total	88
Quadro 5.4 – Correlação inter escalas - Estratégia	88
Quadro 5.5 – Variância explicada	89
Quadro 5.6 – Matriz de Saturações: variável Estratégia	89
Quadro 5.7 – Teste da normalidade da variável Estratégia	90
Quadro 5.8 – Características psicométricas das escalas derivadas da análise factorial	90
Quadro 5.9 – Matriz de correlações entre as médias dos factores (Gestão por processos)	91
Quadro 5.10 – Correlações entre escalas (Uso de Medidas de desempenho)	92
Quadro 5.11 – Matriz de correlações entre as variáveis ($p < 0,05$)	92
Quadro 6.1 – Número de Lares para Idosos	96
Quadro 6.2 – Constituição da amostra	98
Quadro 6.3 – Características das organizações que compõem a amostra	99
Quadro 6.4 – Processos	99
Quadro 6.5 – Caracterização dos inquiridos	100
Quadro 6.6 – Iniciativas implementadas nas organizações	102
Quadro 6.7 – Percepção da medição do desempenho: sector lucrativo e não lucrativo	105
Quadro 6.8 – Percepção da medição do desempenho: certificação da qualidade	105
Quadro 6.9 – Medidas mais importantes	106
Quadro 6.10 – Obstáculos na adopção de medidas de desempenho	107
Quadro 6.11 – Análise por sector	108
Quadro 6.12 – Análise relativa ao nível da qualidade	109
Quadro 6.13 – Técnicas mais utilizadas	110
Quadro 6.14 – Significância das Técnicas utilizadas (certificação da qualidade)	111
Quadro 6.15 – Efeitos da variável sexo na Gestão por processos	112
Quadro 6.16 – Efeitos da variável idade na Gestão por processos	112
Quadro 6.17 – Efeitos da variável antiguidade na Gestão por processos	113
Quadro 6.18 – Efeitos da certificação da qualidade na Gestão por processos	114
Quadro 6.19 – Efeitos do sector na Gestão por processos	114
Quadro 7.1 – Coeficientes de regressão	119
Quadro 7.2 – Síntese das análises de regressão	119
Quadro 7.3 – Análise factorial confirmatória	128
Quadro 7.4 – Valores de referência para o ajustamento do modelo estrutural	130

Quadro 7.5 – Análise da normalidade	131
Quadro 7.6 – Coeficientes de regressão (modelo estrutural)	134
Quadro 7.7 – Matriz de efeitos das variáveis endógenas não observáveis	135
Quadro 7.8 - Matriz de efeitos totais	135
Quadro 7.9 – Resultados do <i>bootstrap</i> para 100 amostras	137
Quadro 7.10 – Resultados do <i>bootstrap</i> para 500 amostras	138

1. INTRODUÇÃO

A mutação das necessidades e expectativas dos clientes, as pressões internacionais, bem como os avanços tecnológicos, levam as organizações a aperfeiçoar continuamente os seus produtos, serviços e sistemas.

As transformações verificadas na sociedade, especialmente de índole demográfica e familiar, como o progressivo envelhecimento da população e a diversidade interna desse envelhecimento, o aumento da esperança média de vida, as mudanças na estrutura e nos modelos de família e a extensão crescente dos direitos de cidadania, tornaram necessária a concepção de novas formas de gestão das organizações da área social, de modo a que privilegiem a flexibilidade necessária para atender à mutação constante e à crescente complexidade da realidade social.

Podemos dizer que vivemos hoje à luz de um modelo social europeu criado numa altura em que a sociedade europeia era muito jovem. Durante algum tempo, verificou-se um crescimento económico e social, mas essa tendência parou e a

população envelheceu, e é preciso ajustar o modelo social a esta nova realidade.

E para que o equilíbrio entre a competitividade e a solidariedade possa ser assegurado, a economia social que não é Estado, nem Mercado, mas que pode ser garantida pela Sociedade Civil, tem um papel fundamental.

As primeiras preocupações e conceitos na busca de uma maior produtividade, qualidade e competitividade surgiram no início do Século XX e, desde então, vários estudos e pesquisas foram desenvolvidos com o objectivo de obter melhores resultados organizacionais através de métodos de produção mais eficazes, de técnicas para motivar as pessoas e de metodologias para melhorar os procedimentos organizacionais e a qualidade da gestão. Em muitos sectores de actividade esta evolução tem sido dinâmica, com desenvolvimentos de melhoria contínua e com melhores e mais eficazes resultados organizacionais e individuais.

As verdades de um passado recente, podem já não se adequar às necessidades do actual contexto organizacional, não sendo mais possível obter o sucesso desejado, nomeadamente com visões unidisciplinares ou sectoriais. O sucesso tem como base a eficácia e a integração dos processos da organização, sendo esta integração o resultado de acções planeadas, com base no saber constituído nos diversos processos que compõem a organização. Com efeito, os esforços que se desenvolvem no sentido de obter elevados padrões de qualidade com sucesso nas mudanças que empreendem, implica o recurso a referenciais, critérios e indicadores da avaliação do desempenho. Porém, na literatura dedicada ao desempenho organizacional não há consenso sobre a definição do conceito, nem sobre a forma de o avaliar. Do mesmo modo, não existe um modelo que englobe a complexidade e que contemple a diversidade dos factores implicados na sua análise (Morin *et al.*, 1994; Brunet *et al.*, 1991; Savoie, A. & Morin, E., 2001).

Acresce que no actual contexto de competitividade, turbulência e incerteza, os gestores e dirigentes são pressionados no sentido de identificarem os factores que contribuem para um elevado desempenho, de modo a assegurar de forma continuada uma melhoria nos níveis da qualidade do produto e do serviço fornecido.

A criação de um sistema de medição e de monitorização dos processos parece ser, no nosso entender, muito importante para avaliar o progresso e assegurar a melhoria do desempenho organizacional de acordo com um plano previamente estabelecido.

A necessidade de tal sistema de medição deverá reflectir algumas das principais preocupações e prioridades dos gestores e dirigentes das organizações da área social, tendo sido tomadas em conta no nosso estudo.

Efectivamente, tendo iniciado no ano de 2000 alguns projectos de investigação sobre a gestão dos processos em organizações da área social, nomeadamente, em Instituições Sociais para Pessoas Idosas, constatou-se que apesar de se tratar de um sector em crescimento, devido ao envelhecimento da população, as formas de gestão pareciam seguir modelos “artesaniais”, sendo evidente a escassez de investigações relacionadas com o tema em estudo; consequentemente, pensamos que existem espaços de investigação que justificam a continuidade daqueles projectos.

1.1 A PROBLEMÁTICA

A associação que a literatura da especialidade sugere existir entre a gestão por processos e o desempenho organizacional, deve ser objecto de investigação e tornada passível de investigação empírica.

“Em que medida a gestão por processos influencia o desempenho organizacional”, é a nossa principal questão de investigação.

Com base nesta pergunta de partida, procedemos a um conjunto de reflexões e pesquisas de natureza bibliográfica, que nos conduziram à formulação de algumas questões, para cuja elucidação procuramos contribuir através da realização deste estudo.

Podemos equacionar da seguinte forma a problemática para cujo esclarecimento pretendemos contribuir:

- Que conceptualização da gestão dos processos adoptar?
- Como a operacionalizar?
- Como a medir e avaliar?
- Que factores ou dimensões da gestão dos processos podem ser identificados?
- Que características estruturais das organizações a influenciam?
- Qual o papel nela exercido pelas técnicas de melhoria?
- Que indicadores do desempenho utilizar?

Será possível criar um modelo que integre estes componentes?

Na situação actual da problemática em estudo, salientamos, que nas pesquisas desenvolvidas, não foram encontrados estudos sobre finalidade, estratégias de implementação, bem como quanto ao impacto da gestão por processos no desempenho organizacional de Equipamentos sociais destinados a Pessoas Idosas.

1.2 OBJECTIVOS

O trabalho que apresentamos pretende contribuir para o estudo da relevância da gestão por processos nos resultados obtidos em organizações da área social, avaliar a importância e utilização de medidas de desempenho e avaliar a influência da Gestão por Processos no Desempenho Organizacional. Deste modo, definimos como objectivos da investigação os seguintes:

1. Efectuar a avaliação empírica da relação entre a gestão por processos e o desempenho organizacional em organizações da área social;
2. Estudar os modelos de gestão por processos e avaliar a sua contribuição para a melhoria do desempenho;
3. Rever as diversas metodologias de avaliação do desempenho;
4. Compreender a influência exercida por um conjunto de características sócio-demográficas e organizacionais no desempenho organizacional;
5. Propor uma estrutura para a medição/avaliação do desempenho com base nas teorias e nas abordagens analisadas.

1.3 RELEVÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO

Nos anos mais recentes, a gestão por processos e o desempenho das organizações tem vindo a constituir-se como uma área de grande interesse, tanto no meio académico, quanto no empresarial, a avaliar pela quantidade de publicações, conferências, congressos e outras iniciativas a ela dedicadas. Trata-se de um conceito relativamente recente e em evolução, e é

evidente a falta de estabilização conceptual, bem como a escassez de investigação empírica no seio da literatura dedicada a esta temática (Westcott, 2003).

De igual modo, é relevante a existência de diferentes conceptualizações de gestão por processos, assim como a dificuldade a nível da sua operacionalização. Porém, apesar da diversidade de orientações teóricas, a generalidade dos autores que se dedica ao estudo da gestão por processos sustenta a existência de uma relação entre esta e o desempenho organizacional numa óptica de criação e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis, quer pela utilização de práticas da gestão pela qualidade total ou pela implementação das normas ISO 9001 (Easton e Jarrell, 1998; Corbett, Montes e Kirsh, 2002), ou com a Auto-Avaliação (Hendricks e Singhal, 1996; 2001).

As práticas da gestão por processos englobam o seu mapeamento, melhoria, coordenação e integração na cultura organizacional. Estas actividades na opinião dos autores referidos, proporcionam melhorias no desempenho das organizações; porém outros estudos não evidenciam tais melhorias de desempenho (Samson e Terziovski, 1999; Powell, 1995). Estas inconsistências podem surgir através da diferença na implementação das práticas (Westphal, Gulati e Shortell, 1997), ou pelas diferenças em contexto ambiental (Benner e Tushman, 2003; Sousa e Voss, 2002).

Deste modo, a gestão por processos pode constituir a principal vantagem competitiva das organizações, possibilitando-lhes fazer face aos actuais desafios da sociedade (da informação) e enfrentar com sucesso as oportunidades e as ameaças que a chamada globalização económica comporta.

Assumindo o que acaba de ser dito como um ponto de partida para o percurso que nos propomos efectuar, isto é, atendendo a que muito do interesse que a gestão por processos tem suscitado advém da relação que teoricamente é estabelecida entre ela e o desempenho organizacional e, considerando ainda, que tal relação carece de comprovação empírica, o presente trabalho visa averiguar se a referida relação é empiricamente sustentável e procura compreender o papel da medição do desempenho na gestão por processos, bem como a influência que sobre ela exerce um conjunto de características sócio-demográficas e organizacionais.

Atendendo a que na vertente da gestão, a literatura sobre estas questões é abundante, mas os estudos empíricos são escassos e muitas vezes limitados a estudos de casos aplicados nas empresas industriais e de serviços, importa reconhecer a necessidade de introduzir alguma clarificação conceptual neste domínio, de traçar um quadro teórico de referência, ou de formular uma perspectiva que oriente a investigação, permitindo que os dados recolhidos tratados e analisados, possam vir a constituir uma informação válida e sejam susceptíveis de contribuir para um desempenho mais eficaz das organizações permitindo, ainda, a elaboração de uma estrutura para a avaliação do desempenho.

1.4 METODOLOGIA

Na realização do estudo proposto optamos pela metodologia apresentada na Figura 1.1 onde se estabelecem as actividades interdisciplinares necessárias para a concretização das fases principais:

Fase 1:

Iniciamos este estudo pela definição dos objectivos e pela revisão da literatura relacionada com o tema, revendo os objectivos sempre que adequado e em função de problemas emergentes na literatura. O objectivo fundamental que norteou a concretização do presente estudo relaciona-se com a avaliação empírica da relação, teoricamente estabelecida, entre a gestão por processos e o desempenho organizacional em organizações da área social.

Esta fase induziu a uma série de pressupostos e constrangimentos que nos orientou para a segunda fase.

Fase 2:

Para investigar a prática associada com os temas identificados e evitar potenciais desfasamentos entre teoria e prática, consultámos especialistas na área de intervenção, académicos e gestores das Instituições com a finalidade de validar um inquérito por questionário que construímos, dada a dificuldade em adoptar um instrumento que servisse os objectivos que nos propusemos alcançar com a presente investigação. Para o efeito, o instrumento utilizado para a recolha de dados foi o inquérito por questionário. Para a sua

construção iniciamos com uma entrevista individual, na sua modalidade semi-estruturada e com a elaboração do respectivo guião de acordo com o objectivo do estudo. A opção pela modalidade semi-estruturada da entrevista adequa-se a um estudo extensivo como este, e o facto de possibilitar que os mesmos tópicos sejam apresentados aos diferentes entrevistados permite obter dados potencialmente comparáveis (Cardoso, 1996; Selltitz *et al.*, 1967).

Procedeu-se a um pré teste junto de três gestores das organizações objecto de estudo, escolhidas aleatoriamente, a fim de testar a compreensão das questões constantes do guião por parte dos entrevistados. Efectuadas as respectivas correcções e ajustamentos, foram então entrevistados os gestores de cinco organizações sedeadas em Setúbal, que fazem parte de uma amostra de trinta e duas Instituições envolvidas na administração do questionário final.

Fase 3:

Com base na informação obtida, procedemos à revisão do questionário da gestão por processos e do desempenho organizacional dirigido aos gestores das organizações em estudo e efectuamos a sua aplicação à nossa amostra em estudo.

A técnica de amostragem a que recorremos enquadra-se no grupo das técnicas não probabilísticas, também designada amostragem de conveniência (Bryman e Cramer, 1992). A amostra produtora de dados comporta 32 indivíduos, gestores das Instituições Sociais na valência Lar para Idosos, de três grupos de organizações distintas, distribuídas pelo País (Carta Social, 2007). Relativamente ao tratamento dos dados, referimos, que como vem sendo habitual em muitas investigações, a análise de relações de natureza causal entre as variáveis, constitui uma força de atracção que no nosso caso também esteve presente.

Fase 4:

Esta fase consistiu no desenvolvimento e avaliação das relações entre as variáveis em estudo, com recurso a regressões lineares múltiplas e a um modelo de equações estruturais.

Fase 5:

Finalmente, as conclusões, poderão ser sustentadas pela aplicação da “proposta de uma estrutura de medição do desempenho” desenvolvida durante este estudo.

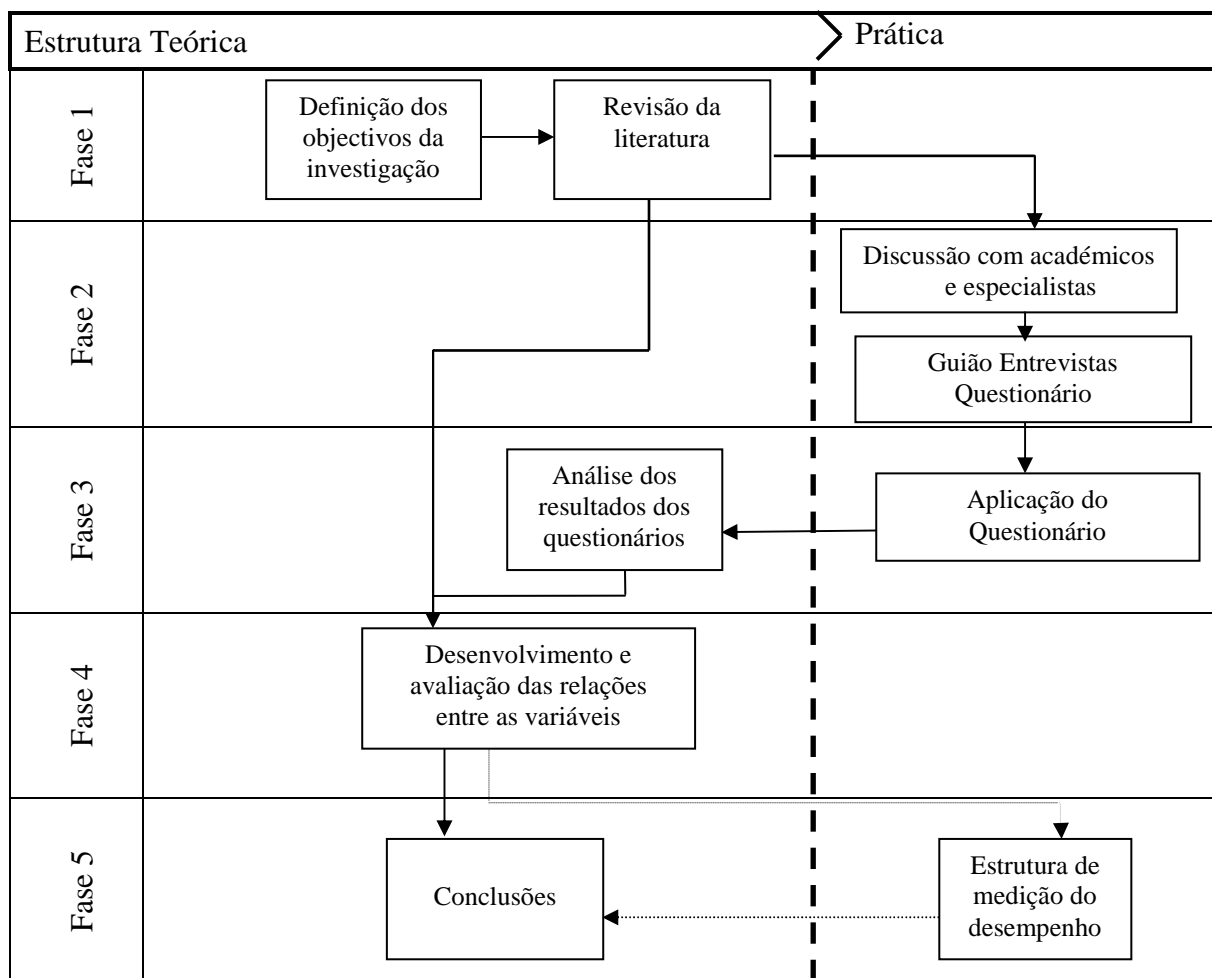


Figura 1.1– Metodologia de investigação

1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A dissertação encontra-se organizada em torno de duas partes, a primeira constitui a componente conceptual da dissertação e a segunda a sua componente empírica, apresentadas em oito capítulos e três anexos.

Os quatro primeiros capítulos que compõem a primeira parte da dissertação, têm carácter introdutório e de caracterização do estado do conhecimento.

O primeiro capítulo – Introdução – de que este texto é parte integrante, apresenta os principais aspectos que motivaram o presente trabalho, a questão de investigação, as hipóteses colocadas e a metodologia seguida.

O segundo capítulo – Instituições Sociais e as Políticas para o sector – caracteriza o enquadramento e uma abordagem histórica das razões do desenvolvimento do sector social. Procura-se salientar os aspectos relacionados com o envelhecimento da população e identificar quais as expectativas a serem alcançadas com a governação deste sector.

O terceiro capítulo – Desenvolvimento da Gestão por Processos – apresenta uma revisão bibliográfica da gestão por processos, passando pelo conceito de processo, pelos elementos associados à sua gestão e metodologias de gestão, bem como, a conceptualização de um modelo por processos para as Instituições.

No quarto capítulo – Modelos de Avaliação do Desempenho Organizacional – último da primeira parte, realizamos uma aprofundada revisão da literatura, apresentamos o conceito de desempenho organizacional, procurando responder a algumas questões que consideramos relevantes, designadamente, como operacionalizar o conceito de desempenho e como o medir e avaliar. Este capítulo orienta-nos para a descrição de uma estrutura de medição do desempenho organizacional orientada para a intervenção nas instituições da área social, apresentada em anexo (Anexo 3).

A segunda parte, dedicada ao estudo empírico, inicia-se com o quinto capítulo – Construção dos Instrumentos de Medida – centrado, essencialmente, no processo de construção e adaptação dos instrumentos de medida utilizados na investigação realizada. Este capítulo finaliza com a explicitação de um conjunto de procedimentos prévios ao tratamento e análise dos dados.

No sexto capítulo – Análise dos dados do Questionário – realiza-se o estudo e análise de alguns dos dados da amostra e da influência de um conjunto de variáveis sócio-demográficas (ex: sexo, idade, tempo na função) e organizacionais (ex: certificação e sector de actividade lucrativa e não-lucrativa).

O modelo de investigação e a avaliação empírica das relações entre a gestão por processos e o desempenho constitui o objecto central do sétimo capítulo – Desenvolvimento do Modelo de Investigação – onde se avalia a capacidade preditiva da gestão por processos face a um conjunto de indicadores, bem como da magnitude da relação existente entre eles. Finalizamos

este capítulo com a apresentação de um modelo de equações estruturais, através do qual se pretende testar a validade do modelo teórico que orientou o estudo.

Esta dissertação finaliza com a apresentação das considerações finais, desenvolvidas no oitavo – Conclusões e Desenvolvimentos Futuros – último capítulo, que sintetiza as conclusões da investigação, orientando para áreas de investigação complementares, a partir, quer das limitações encontradas, quer do conhecimento obtido.

Está ainda incluída uma secção com as principais referências bibliográficas utilizadas, bem como os anexos relativos a documentos construídos e utilizados no estudo empírico, nomeadamente, os Anexos 1 (Guião da Entrevista) e 2 (Questionário aos Gestores). O Anexo 3 (Proposta de uma Estrutura de Medição do Desempenho) é apresentado na forma de um guia que visa a promoção do desempenho organizacional das instituições consideradas.

2. INSTITUIÇÕES SOCIAIS E AS POLÍTICAS PARA O SECTOR

Neste capítulo de enquadramento da investigação pretende-se analisar em que contextos da evolução social e económica surgem as dinâmicas gestionárias para o chamado Terceiro Sector, nomeadamente as políticas para os Equipamentos Sociais para Idosos.

As pessoas idosas, quando se encontram em situações que reclamam apoio, necessitam de respostas eficazes que devem ser desenvolvidas na perspectiva do reconhecimento do direito das pessoas idosas à plena cidadania, à igualdade de oportunidades, à participação no processo de desenvolvimento económico, social e cultural. Estas implicam o acesso aos cuidados necessários, ao bem-estar e à qualidade de vida.

2.1 ENQUADRAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES DA ÁREA SOCIAL

Nas modernas economias temos assistido ao desenvolvimento acelerado, no espaço económico e social que se estende entre o Estado e o sector empresarial privado, de um vasto sector associativo que, em Portugal, abrange organizações tão

diferentes como cooperativas, sindicatos, misericórdias, fundações diversas, associações ambientalistas, associações mutualistas, centros sociais, centros de dia, hospitais e clínicas, escolas, associações empresariais e profissionais, associações culturais, etc., que têm, em comum o facto de serem organizações que visam objectivos de ordem social, não estando integradas na organização do Estado, e recorrem mais ou menos extensivamente ao voluntariado e não têm fins lucrativos.

Este conjunto de actividades é referido sob diversas denominações, nomeadamente, Economia Social, Organizações da Sociedade Civil ou apenas Sociedade civil, Organizações Não Governamentais (ONG's), Terceiro Sector, entre outras, e é formado por um conjunto cada vez mais vasto de organizações e de pequenas empresas de serviços, que desenvolvem no seio das modernas economias de mercado, redes de solidariedade, de expressão de capacidades criativas e de defesa dos direitos dos cidadãos, cuja importância se projecta para lá do plano meramente económico, para a ordem política e social, contribuindo para a criação de espaços de solidariedade, criatividade e protecção social (que, em muitos casos, tendem mesmo a substituir-se ou a completar a acção do Estado) e a contrariar os desequilíbrios gerados pelas profundas alterações estruturais que atingem as sociedades modernas.

Não é um sector que reúna consensos, nem ao nível da sua denominação, nem ao nível da sua definição, o que gera problemas, nomeadamente de afirmação perante os outros sectores como unidade, com reflexos, por exemplo, ao nível da formulação das políticas nacionais. Esta necessidade de afirmação do terceiro sector não é de hoje. Já Melícias (1989) escrevia sobre as estratégias fundamentais para a economia social, sendo a primeira a reacquirição da consciência da identidade como sector: “ [...] à designação de Economia Social terá de corresponder a consciência segura e proclamada de que ela é já uma realidade e de que pertencemos todos (mutualidades, cooperativas e associativos) à mesma família, um verdadeiro sector ao lado e em convergência com o público e o privado”.

Também, Ferrão (2000), defendeu que a diferença de formas organizacionais e de tipos de actividades na economia social não deve constituir uma barreira ao necessário reforço de identidade que este sector necessita, de forma a garantir uma voz colectiva e organizada.

Como Melícias e Ferrão consideramos essencial fazer face à dificuldade de afirmação do Terceiro Sector, sendo importante enfrentar as dificuldades inerentes à sua denominação e à sua definição.

Existem, contudo, subsectores com crescente visibilidade, como o Social, e dentro deste, os relacionados com as Instituições Particulares da Solidariedade Social (IPSS), Misericórdias e Cooperativas. De referir que a Constituição da República Portuguesa (art.º 80), referindo-se à organização económica do País, considera a existência de três sectores – o sector público, o sector privado e o sector cooperativo e social.

Segundo Salamon *et al.* (2003), o impacto da explosão das organizações da sociedade civil no início do séc. XXI pode ser comparável ao da ascensão do estado-nação verificada cem anos antes, no início de séc. XX. Afirmam ainda que, do ponto de vista económico, este sector, só por si, é já equivalente à sétima economia mundial.

O Terceiro Sector tende a desenvolver-se nas sociedades evoluídas da Europa e da América, como expressão pessoal da liberdade do cidadão perante a desumanidade das grandes organizações, Estado ou empresas privadas, e é possibilitada pelo envelhecimento acelerado da população, o aumento da mobilidade e da facilidade de comunicação entre as pessoas e, em geral, da prosperidade continuada desses países, que concede mais meios aos cidadãos para se associarem. Aliás, uma das características da era da informação em que vivemos é que as redes de cidadania e entreajuda social deixaram de ser exclusivo de alguns países mais desenvolvidos para adquirirem uma dimensão internacional por vezes muito alargada.

Reflectindo um desencanto crescente, quer com a organização estatal (demasiado marcada por objectivos políticos e excessivamente burocratizada), quer com o mercado (realidade desumanizada e geradora de desigualdades crescentes e insustentáveis), as organizações da sociedade civil – o Terceiro Sector – permitem mobilizar a capacidade realizadora da iniciativa privada para a resolução de problemas de interesse público e social.

2.2 O ENVELHECIMENTO ACTIVO

A perspectiva de dinamização das respostas para as pessoas idosas tem vindo a adquirir especial relevo, nomeadamente a partir dos anos 90. A Organização Mundial de Saúde (2001) lançou a proposta do envelhecimento activo, entendido como um processo que se inicia cedo e acompanha as pessoas ao longo da vida, compreendendo, essencialmente, a optimização das condições de saúde, participação e segurança.

Para cada um de nós, o envelhecimento é a concretização da lei da vida, mas, para as sociedades em que vivemos, o envelhecimento, enquanto fenómeno estrutural, representa um desafio cujos contornos e impactos estão longe de ser devidamente identificados e avaliados.

A Europa enfrenta hoje uma inédita mudança devido, quer à diminuição da taxa de natalidade, quer ao aumento da esperança média de vida. Segundo relatório da Comissão Europeia (E.C. 2006), Portugal é um país envelhecido, podendo mesmo tornar-se a médio prazo um dos mais envelhecidos da União Europeia. Para além de ser expectável uma diminuição da população portuguesa até 2050 (dos actuais 10.475 milhões para 10.000 milhões de habitantes), espera-se que, a partir dessa data, Espanha, Itália e Portugal registem as percentagens mais elevadas de idosos da UE e as mais baixas de trabalhadores com idades entre os 15 e os 65 anos. As estatísticas da união europeia (EUROSTAT, 2005), prevêem que em Portugal os Idosos – que representavam 16,9% da população em 2004 – passem a significar 32,9% em 2050.

Em média, os portugueses viverão mais seis anos e o actual índice de envelhecimento será multiplicado por quase duas vezes e meia, passando dos actuais 108 para 243 idosos por cada 100 jovens, ou seja, a manterem-se as actuais tendências, a população com 65 e mais anos representará, em 2050, cerca de um terço do total da população portuguesa.

Ao progressivo envelhecimento demográfico vem correspondendo uma longevidade crescente, que traduz uma conquista importante da humanidade. Contudo, à maior longevidade alcançada, nem sempre corresponde um nível de bem-estar e um grau de autonomia que possibilite aos mais idosos a satisfação das necessidades fundamentais, sem apoio significativo. Este envelhecimento acelerado, na sequência da modernização da economia e da política de controlo do desequilíbrio do Orçamento do Estado, que está a "libertar" muita gente da administração pública e das empresas (em especial nas áreas mais expostas à concorrência internacional), provoca o desenvolvimento do Sector Social que é já responsável por 5,1% dos PIB combinados dos 35 países objecto do estudo, Portugal incluso (Franco *et al.*, 2003).

Esta alteração profunda da estrutura demográfica e social portuguesa, exigirá das próximas gerações novas formas de encarar o envelhecimento e novas soluções na afectação dos recursos disponíveis. A opinião pública e a comunicação social têm centrado a sua atenção, essencialmente, nos custos do envelhecimento, no impacto sobre os sistemas de pensões e sua sustentabilidade financeira e na pressão sobre os sistemas nacionais de saúde.

No fórum Gulbenkian Saúde (2008), o Presidente da República realçou que o envelhecimento não deveria ser visto como uma ameaça ou como um fardo para o bem-estar das novas gerações: “ [...] *não é o facto de estarmos a falar de pessoas mais idosas que nos deve impedir de as considerar também como parte das soluções que nos abrem novas portas para o futuro. Não é o facto de estarmos a falar de pessoas estatisticamente inactivas que nos autoriza a ignorar ou a prescindir do seu contributo para a criação de riqueza e de bem-estar. É precisamente por se tratar de pessoas que não devemos tomá-las apenas como um número, um custo ou um encargo*”.

De facto, o fenómeno do envelhecimento obriga-nos, a repensar o nosso sistema de valores e os modelos de organização social. É reconhecido hoje que a educação e a aprendizagem não se podem confinar ao tempo do ensino formal e inicial; falamos de educação e aprendizagem ao longo da vida e pela mesma lógica, também devemos reconhecer o princípio do envelhecimento activo, construindo soluções mais flexíveis de transição da vida activa para a velhice, soluções que permitam uma combinação de trabalho, lazer e aprendizagem ajustada ao potencial que cada indivíduo representa. Ao pensarmos na experiência e na competência acumuladas por um cidadão ao longo da sua vida activa, concluiremos que todos os anos desperdiçamos um capital que poderia ser muito útil para as empresas, para os trabalhadores mais jovens, para as organizações da sociedade civil, como é o caso das instituições de solidariedade social.

Tradicionalmente, associamos a velhice ao esgotamento do potencial da força de trabalho e entendemos que lhe corresponde um merecido descanso do esforço desenvolvido durante a vida activa, visão compreensível, na perspectiva do esforço físico que predomina nas sociedades industriais e agrárias, mas, quase paradoxal nas sociedades em que se valoriza mais o conhecimento e a experiência. A ideia de que cada cidadão reformado representa mais um posto de trabalho liberto para um jovem trabalhador, só poderia ser verdadeira, no âmbito das sociedades com fraca mobilidade profissional e de limitado dinamismo, o que não é necessariamente verdade nas sociedades actuais e futuras, onde se exige maior flexibilidade ocupacional, maior adaptabilidade para enfrentar sistemas tecnológicos onde a obsolescência é acelerada, mas também em que se exige maior capacidade para entender a relevância da inovação social. A criação de novos postos de trabalho tende a ficar menos dependente da libertação ou destruição dos existentes, e quando já se fala da 4.^a idade¹, é fundamental criar

¹ A Organização das Nações Unidas (ONU, 2000) divide as pessoas idosas em três categorias:

novos estilos de vida e não enfrentar os problemas do século XXI com as soluções do século XX. A ideia de envelhecimento activo pode, assim, constituir-se como um dos domínios privilegiados de inovação social, sem estarmos dependentes da iniciativa dos organismos públicos e de decisão política.

2.3 OS EQUIPAMENTOS SOCIAIS

As transformações verificadas na sociedade, especialmente de índole demográfica e familiar, já referidas (o progressivo envelhecimento da população, a sua diversidade interna, o aumento da esperança média de vida, as mudanças na estrutura e nos modelos de família e a extensão crescente dos direitos de cidadania), requerem a concepção de novas formas de intervenção e o ajustamento das respostas sociais já existentes, de modo a que privilegiem a flexibilidade necessária para atender à mutação constante e à crescente complexidade da realidade social.

Perante este cenário, o fomento de políticas que criem melhores condições à permanência em ambiente familiar das pessoas idosas, através da criação de mecanismos de apoio económico e de respostas dos serviços, é uma das apostas, que gera elevado consenso na sociedade portuguesa. Contudo, sabemos que os Lares são a resposta adequada para muitas pessoas idosas que, pela sua situação física, psíquica e social, não têm condições efectivas para se manterem nas suas casas. Em Portugal (Quedas, 2003), existem 1517 lares legais, estando a dar resposta a 58.556 idosos, dos quais 72% têm 75 e mais anos.

O incentivo à expansão e qualificação da rede de serviços e equipamentos sociais, dirigidos aos diversos grupos de população, é uma das vertentes onde a Acção Social tem tido maior intervenção. Nesta perspectiva tem confluído a acção de vários organismos públicos, privados e da sociedade civil, contribuindo para a concertação da acção social, numa lógica de parceria, complementaridade e participação.

No âmbito do Subsistema da Acção Social gerido pelo Instituto da Segurança Social, as actividades de apoio social podem ser desenvolvidas por Estabelecimentos Oficiais, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e Estabelecimentos Privados. Estas

-
- Os pré-idosos (entre 55 e 64 anos);
 - Os idosos jovens (entre 65 e 79 anos - ou entre 60 e 69 para quem vive na Ásia e na região do Pacífico);
 - Os idosos de idade avançada (com mais de 80 anos).

entidades constituem o principal agente dinamizador e promotor de equipamentos e respostas sociais.

Um Equipamento para Idosos (Despacho normativo 12/98) é uma Resposta Social onde são desenvolvidas actividades de apoio social a pessoas idosas através de alojamento colectivo, de utilização temporária ou permanente, fornecimento de alimentação, cuidados de saúde, higiene e conforto, fomentando o convívio, a animação social e a ocupação do tempo livre dos utentes.

No que respeita aos estabelecimentos oficiais integrados nos Centros Distritais de Segurança Social, a sua gestão pode ser exercida directamente pelo próprio Centro ou mediante Acordo de Gestão, por IPSS. As Instituições Particulares de Solidariedade Social (Decreto-Lei nº 119/83) são constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e para prosseguir, entre outros, o objectivo de protecção dos cidadãos na velhice, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços. As IPSS são apoiadas pelo Estado, através da celebração de Acordos de Cooperação, para salvaguarda dos direitos e obrigações das partes envolvidas e estão sujeitas à respectiva tutela.

Os restantes estabelecimentos, em que sejam exercidas actividades de apoio no âmbito da segurança social, estão sujeitos a um regime de licenciamento e de fiscalização da prestação de serviços e dos estabelecimentos.

Os diferentes tipos de Lares, diferindo na natureza jurídica da instituição ou na forma de gestão, têm diversas categorias de clientes e partes interessadas, cada uma com as suas necessidades e expectativas. Para definir o seu enquadramento e as estratégias de actuação é importante que o Lar identifique quem são os seus Clientes e Partes Interessadas, o que pode incluir: a) Clientes - Utentes, Família dos utentes, Pessoas da confiança dos utentes, Potenciais utentes e respectivas famílias; b) Partes interessadas - Centro Distrital de Segurança Social e outras entidades financiadoras, Proprietários/Direcções, Associados, Profissionais ao serviço do Lar, Parceiros, Fornecedores, Sociedade em geral e Voluntários.

Os equipamentos sociais disponibilizam para além da valência de Lar, outros serviços a pessoas idosas, nomeadamente o Centro de Dia e o Apoio Domiciliário. Esta última valência, desde os finais dos anos 90 foi alargada para o domínio da saúde em conjunto com os centros de saúde o que originou o Apoio Domiciliário Integrado.

Em finais de 2006 (Decreto-Lei n.º 101/2006) é criada pelo Ministério da Saúde a Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados, em funcionamento nos Equipamentos Sociais em interligação com as redes nacionais de saúde e de segurança social.

Realçamos que, actualmente, já existem no mercado produtos especializados para as diferentes necessidades dos idosos, quer seja em casa, quer seja em unidades especialmente construídas (área das soluções residenciais e domiciliárias), oferecidos pelo sector privado.

2.4 POLÍTICAS EUROPEIAS PARA PESSOAS IDOSAS

As solidariedades familiares, neste caso a ligação família-idoso, são mais desenvolvidas no Sul da Europa do que no Norte. Uma das explicações poderá ser o facto dos laços familiares se fortalecerem nas dificuldades (o sul é mais pobre que o norte) e se distanciarem quando a situação é mais desafogada. Desde 1970 que começaram a ser implementados na Europa as políticas sociais específicas para idosos.

Exemplos de Políticas de alguns países Europeus², (Comas *et al.*, 2003):

- Alemanha: O apoio familiar tem vindo a diminuir, sendo o custo social e económico do envelhecimento suportado por seguros privados. O apoio domiciliário surgiu após 1988.
- Bélgica: As primeiras políticas datam de 1983 e privilegiaram as casas de repouso para os grandes dependentes. Existem também muitas associações de economia social de apoio domiciliário.
- Dinamarca: Os hospitais não acolhem idosos e desde 1987 que não são construídos lares para idosos, sendo privilegiadas as residências. As políticas sociais são focalizadas na família e nas residências.
- Espanha: Existe um plano gerontológico nacional, com estruturas próprias. O apoio domiciliário continua em grande expansão.
- França: Os hospitais não acolhem idosos e as políticas sociais são centralizadas nas famílias e nos lares.
- Grécia: O apoio estatal resume-se ao pagamento da pensão de velhice.

² www://ec.europa.eu/information_society [acedido em Maio de 2004]

- Holanda: Os serviços sociais e de saúde estão descentralizados por associações de economia social ou privados, em que o Estado apenas fiscaliza e financia a qualidade dos serviços. Desde 1975 que não é criado nenhum lar.
- Itália: Existência de redes informais e familiares de apoio aos idosos.
- Luxemburgo: Desde 1985 é realizada uma avaliação sistemática de cada idoso, e respectivo encaminhamento para a solução mais adequada (apoio domiciliário, lares ou família).
- Reino Unido: Existem diversos “apartamentos geriátricos” geridos por privados e financiados pelo Estado. Os serviços de apoio domiciliário são geridos pelo poder local.

2.5 A GOVERNAÇÃO NO SECTOR SOCIAL

Hoje, mais do que nunca, dada a crescente exigência da qualidade na prestação de serviços e na aplicação de fundos (muitos doados) é fundamental que as instituições sejam boas gestoras e que mostrem que o são.

O facto das IPSS não terem um fim lucrativo, não as ilibava de estabelecerem um processo de prestação de contas, pois as transacções são bastantes diferentes das do sector privado e do sector público.

Hudson (1995) explica esta diferença através de um esquema apresentado na Figura 2.1

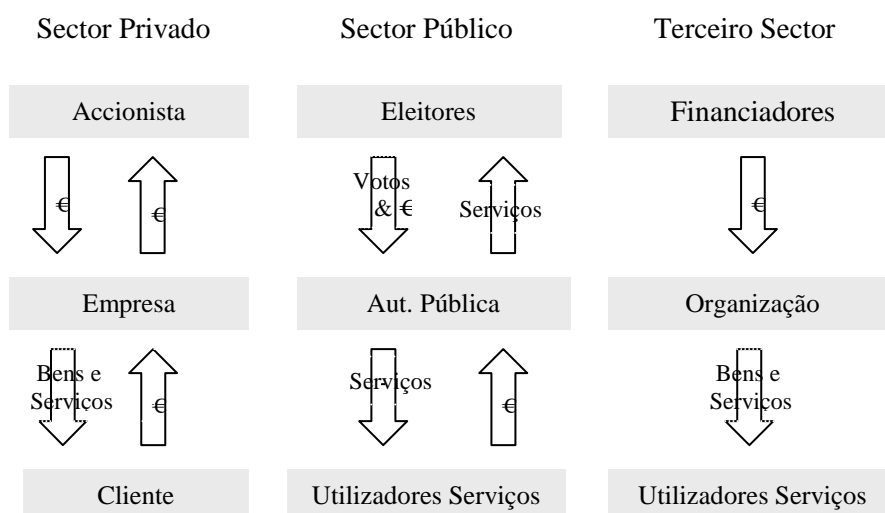


Figura 2.1– A natureza das transacções nos diversos sectores
 Fonte: Hudson (1995), 34-35

No sector privado existe uma relação directa entre os fornecedores de bens e serviços e os seus clientes. As empresas fornecedoras oferecem bens e serviços e os clientes pagam por isso. Estes compram às empresas que oferecem o maior valor pelo seu dinheiro e, se não estiverem satisfeitos com o fornecedor, procurarão outro.

Na mesma linha, os accionistas/sócios investem na organização que oferece o melhor valor para o seu dinheiro e, caso isso não aconteça, procuram melhores aplicações para o seu capital.

No sector público, o Governo e as restantes autoridades públicas fornecem bens e serviços e os eleitores votam em quem acreditam vir a criar o sistema fiscal e os serviços públicos mais adequados.

Assim, no sector privado existe a regulação pelo mercado, no sector público a regulação directa dos eleitores, mas no Terceiro Sector, de uma forma directa, não existe nenhum deles (Lawry, 1995). O modelo de transacções é diferente neste sector.

As entidades que, de forma mais evidente, se relacionam com o terceiro sector e que podem servir para a construção de um modelo de transacções, são os utilizadores e os financiadores (Governo e doadores). Neste sector, o *feedback* dos utilizadores para a organização tem sido muito ténue, porque muitas vezes não havia e não há alternativa – não existem outras organizações a que o utilizador possa recorrer para beneficiar do mesmo serviço. E, por isso não se questiona a ineficácia, qualquer que seja a forma que esta assuma.

A dificuldade no estabelecimento de medidas de desempenho tem sido uma realidade neste sector. Esta situação parece, no entanto, estar a alterar-se.

A competição na prestação de serviços típicos do terceiro sector, quer por organizações do próprio sector, quer privadas, é crescente, o que aumenta o número de alternativas para o utilizador. Existindo alternativas, os utilizadores podem escolher uma organização em vez de outra para o fornecimento do serviço.

O facto das organizações do terceiro sector estarem isentas de impostos coloca-as numa posição de dívida perante o público em geral, pagador de impostos, e com o direito de saber qual o fim dado às suas contribuições fiscais. Belkaoui (1997) distingue quatro grupos

interessados na prestação de contas a nível financeiro. São estes os fornecedores de recursos (financiadores, fornecedores propriamente ditos, empregados – poderemos aqui incluir os assalariados e os voluntários - contribuintes fiscais, membros e doadores), os constituintes que usam e beneficiam dos serviços prestados pela organização, os órgãos da organização e, finalmente os gestores.

2.5.1 A prestação de contas

A análise das diferentes definições de “*accountability*” permite a sua classificação em dois grandes grupos: as definições estreitas e as definições amplas (Kearns 1996). Sinteticamente, a visão estreita focaliza-se na capacidade de dar resposta a uma autoridade superior, em termos do cumprimento dos mandatos explícitos. A visão ampla diz respeito ao escrutínio por parte do público em geral, e neste caso, os *standards* podem ser implícitos, subjectivos e estar em constante mudança. De acordo com estas definições a organização assume normalmente uma postura reactiva.

Existe, no entanto uma outra perspectiva, a pró-activa, baseada no pressuposto de que as expectativas públicas podem ser geridas, e que as leis e os procedimentos podem ser antecipados. Isto poderá significar que as organizações se podem posicionar estrategicamente, implementando sistemas de prestação de contas assentes nos seus pontos fortes e apropriados ao ambiente em que operam. O autor Kearns (1996) sugere um quadro de análise que evidencia a complexidade da questão da prestação de contas (Figura 2.2).

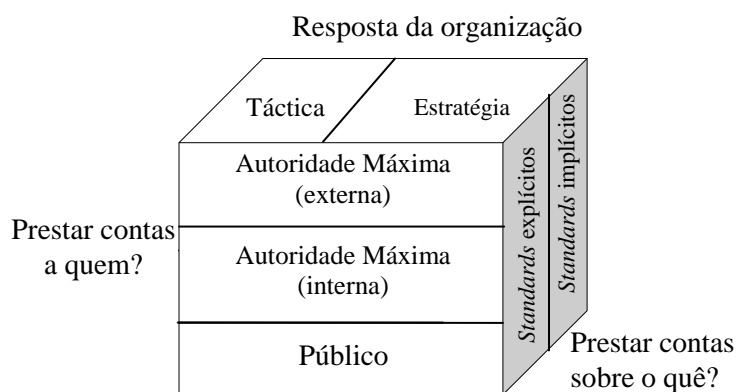


Figura 2.2 – Cubo de prestação de contas
 Fonte: Adaptado de Kearns (1996, p.43)

Analisando as faces do cubo (ver Figura 2.2), na face “resposta da organização”, os termos reactiva e proactiva a que o mesmo autor faz referência parecem traduzir uma melhor apreensão do que os termos tática e estratégia constantes no cubo.

Como título alternativo poderia sugerir-se “postura da organização”. Uma abordagem reactiva resultará na acção da organização como resposta a pressões (internas e externas) no sentido de prestação de contas. Uma abordagem proactiva implica antevisão e desejo de agir por parte dos elementos da organização antes de serem sujeitos a pressões.

Quanto à face referente a “prestar contas sobre o quê” esta divide-se em padrões explícitos (por exemplo: legislação, obrigações contratuais e regulamentos administrativos) e implícitos (normas profissionais, valores sociais, crenças e pressupostos sobre o interesse público, sobre a confiança do público e sobre como, e a quem, o comportamento organizacional deve ser explicado).

Na face “prestação de contas a quem”, em vez das autoridades máximas (internas e externas) e do público em geral, consideraremos que as contas se devem prestar a todos os *stakeholders*, estando na base desta escolha a abordagem dos *stakeholders* que considera a organização como um contrato social entre os diversos *stakeholders* ou constituintes da organização (Kearns, 1996).

A prestação de contas pode e deve ter, então, vários destinatários – tantos quanto os *stakeholders* da organização (ver Figura 2.3).



Figura 2.3 - Os possíveis tipos de *stakeholders* numa organização do terceiro sector

Esta proposta tem por base a definição de *stakeholder* - qualquer grupo ou indivíduo que pode afectar ou ser afectado pela organização (Freeman, 1997).

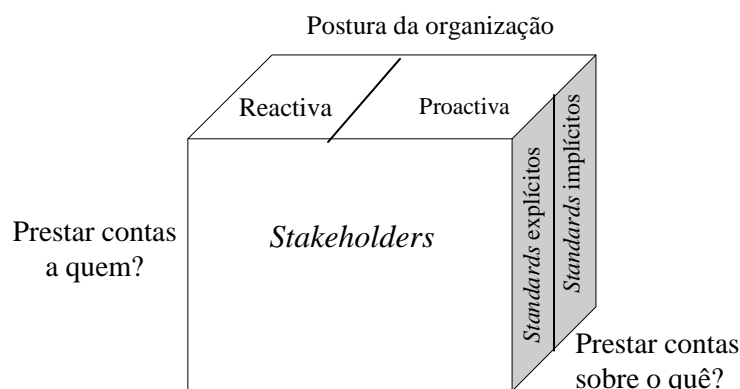


Figura 2.4 - Cubo de prestação de contas (Adaptado)

Nesta linha, o cubo de prestação de contas de Kearns poderá ser adaptado (ver Figura 2.4) e neste contexto a missão é um referencial importante para a prestação de contas (sobre o quê?) a qualquer *stakeholder* (a quem?) numa postura proactiva (resposta da organização). Drucker (1989) salientava que a missão e a sua relevância na organização, era uma das lições que as empresas deveriam aprender com as organizações do terceiro sector.

A missão transmite a razão de ser da organização e, nessa linha, aquilo que pode ser esperado dela. Segundo Kotler (1997) a missão é moldada por cinco elementos: a história (dos fins, política e concretizações da organização), as preferências dos proprietários (*stakeholders* na formulação que adoptamos para o terceiro sector) e da gestão, o mercado, os recursos e as competências distintivas (no sentido de que a organização deve basear a sua missão no que faz melhor). A organização deve prestar contas sobre aquilo que, na sua missão, promete fazer e a quem. A missão surge, assim, como uma das manifestações formalizadas do contrato social.

2.6 A GESTÃO DA QUALIDADE NO SECTOR SOCIAL

Os serviços na área social (públicos ou privados) são, por inerência, serviços com larga aplicação de processos de gestão da qualidade, essencialmente porque (Bertezen *et al*, 2004).:

- A segurança de pessoas e bens é crítica;

- Os custos das falhas são muito elevados, ou mesmo irreparáveis;
- A prevenção de não conformidades tem um valor inquestionável;
- A improvisação e os erros causam elevada insatisfação;
- O cliente dispõe, frequentemente, de uma menor possibilidade de escolha.

Num cenário de crescente competitividade global, rápida inovação tecnológica, alteração de processos e constantes mudanças nos panoramas económico e social, as organizações procuram implementar Sistemas de Gestão da Qualidade, tendo como objectivo principal a melhoria permanente da qualidade do serviço prestado e da sustentabilidade da própria organização. Um sistema de gestão da qualidade pode criar o enquadramento certo para a melhoria contínua, de modo a aumentar a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas, transmitindo ainda confiança à organização e aos seus clientes da sua capacidade para fornecer produtos que cumpram de forma consistente os respectivos requisitos.

As Instituições para idosos, de modo idêntico à maioria das organizações, evidenciaram, nos últimos tempos, principalmente a partir de 2000, uma grande atenção com a qualidade nas áreas de gestão interna e, após alguma familiaridade com as normas NP EN ISO 9001, aplicaram-nas como elemento da sua estrutura de gestão. Para isso, muito contribuiu o projecto denominado “Plano Avô”, criado pelo despacho conjunto nº 410/2000 dos Secretários Adjuntos do Ministro da Economia e do Ministro do Trabalho e da Solidariedade, pioneiro a nível nacional, com a finalidade de desenvolver as práticas da qualidade em Lares para idosos.

Para os gestores atingirem eficazmente os resultados e gerirem eficientemente os recursos disponíveis de uma organização, é necessário analisar as questões relativas à sua gestão e monitorização e, portanto, centrarem-se no que se deve medir, e como esta medição se relaciona com a estratégia e com os processos das organizações e, com que ferramentas se podem gerir e manter os sistemas de medida. A evolução dos actuais sistemas de gestão da qualidade e a sua aproximação aos sistemas de excelência empresarial contribuíram de forma positiva para esta abordagem.

As organizações do sector social, mesmo as sem fins lucrativos, têm clientes aos quais se destinam os seus serviços, e devem financiar suas próprias actividades, o que as obriga a pensar em termos similares aos utilizados nas empresas que visam o lucro.

Para o funcionamento eficaz das organizações, estas têm de identificar e de gerir diversos processos interrelacionados e interagindo entre si, sendo a sua identificação e gestão sistemática desenvolvida no capítulo seguinte.

3. DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO POR PROCESSOS

Começamos por situar a gestão por processos em relação a outras técnicas e métodos de organização, passando pela definição das abordagens e conceitos mais utilizados, para depois terminar na ligação entre a gestão por processos e o desempenho organizacional.

3.1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A visão de uma organização como uma rede interligada e interactuante de processos através dos quais se alcançam os objectivos pretendidos, consagra como boa prática de gestão os contributos teóricos e práticos de diversos autores e proveniências, Porter (1985), Kaplan e Norton (1996; 2000), McCormack (2001), Bryne (1993), Hammer e Stanton (1999), Gardner (2001), Champy (1995), Pires (2005) e ISO 9000 (2005).

As organizações investem na definição da sua estratégia (que na sua expressão mais simples pode ser traduzida na missão que se propõem cumprir), com recurso a técnicas que permitam o seu desdobramento por toda a estrutura de modo torná-la flexível e inovadora, entre as quais se integra a abordagem por processos.

A área empresarial tem evidenciado um grande interesse na mudança organizacional e no desenvolvimento de abordagens e metodologias de alinhamento estratégico entre a sua estrutura, objectivos e processos.

Na opinião de Galbraith (1997), as organizações estão em mudança e a função principal dos gestores do futuro, consiste na gestão dessa mudança. Esta realidade aumenta a complexidade da escolha de um conjunto de técnicas e ferramentas adequado às necessidades e características de cada organização.

Nas últimas décadas muitas organizações consideraram as práticas centradas no controlo e na gestão dos processos como uma das componentes dos seus programas relativos à Qualidade, nomeadamente: 1) a Gestão pela Qualidade Total (Total Quality Management - TQM); 2) a Reengenharia dos Processos de Negócio (Business Process Reengineering - BPR); 3) a Auto-Avaliação segundo o modelo da European Foundation for Quality Management (EFQM) e o modelo Common Assessment Framework (CAF) aplicado à administração pública; e 4) as normas da família ISO 9000.

As práticas da gestão por processos englobam o seu mapeamento, coordenação, melhoria e consequente integração na cultura organizacional. Estas actividades, segundo alguns estudos, proporcionam melhorias no desempenho das organizações quer pela implementação das normas ISO 9001 (Easton e Jarrell, 1998; Corbett *et al.*, 2002), quer pela utilização de práticas da gestão pela qualidade total, nomeadamente, a Auto-Avaliação conducente à obtenção de prémios da qualidade (Hendricks e Singhal, 1996; 2001). Porém, outros estudos não evidenciam estas melhorias de desempenho (Samson e Terziovski, 1999; Powell, 1995). Estas inconsistências podem surgir através da diferença na implementação das práticas (Westphal, *et. al.*, 1997), ou pelas diferenças em contexto organizacional (Benner e Tushman, 2003; Sousa e Voss, 2002).

Segundo Pires (2005), com a norma ISO 9001:2000, a abordagem sistémica por processos, ganhou uma nova dinâmica e importância para as organizações, ao promoverem as actividades de análise dos processos, à semelhança do que já acontecia nos Modelos de Excelência. De acordo com esta norma, as organizações são encaradas como sistemas constituídos por conjuntos de processos, sub-processos, actividades e tarefas, para as quais deverá existir uma sistemática preocupação de melhoria, com o envolvimento de todas as funções.

A evolução da avaliação de desempenho do produto e dos serviços, para o desempenho dos processos da organização e para a qualidade dos relacionamentos estabelecidos, levou as organizações a serem capazes de aprenderem com a experiência dos outros e a manterem essa aprendizagem como valor da sua melhoria organizacional.

3.2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

O conceito de processo foi sempre fundamental para a realização do produto e serviço. Segundo Davenport (1994), um processo é uma ordenação específica das actividades de trabalho no tempo e no espaço, com um início e um fim claramente identificados, isto é, uma estrutura para a acção.

Harrington (1998) define processo como sendo um grupo de tarefas interligadas de uma forma lógica, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos de forma a apoiar os seus objectivos. Para Johansson *et al.* (1995), um processo é o conjunto de actividades ligadas que transformam um *input* para criar um resultado, o *output*. Teoricamente, a transformação que nele ocorre deve adicionar valor e criar um resultado que seja mais útil e eficaz ao receptor na cadeia produtiva. Na opinião de Rummler e Brache (1995), um processo consiste numa série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e preenchendo o “vazio” entre os quadros do organograma, sendo visto como uma cadeia de agregação de valor. Já para Pentland (1999), os processos podem ser apresentados como sequências semi-repetitivas de eventos que, geralmente, estão distribuídas de forma ampla no tempo e espaço, possuindo fronteiras ambíguas.

Num processo (Johansson *et al.*, 1995) há a considerar, nomeadamente, *inputs*, *outputs*, tempo, espaço, ordenação, objectivos e valores interligados que irão resultar numa estrutura

para o fornecimento de produtos ou de serviços ao cliente, sendo a eficiência da organização a resultante da eficiência dos seus processos, uma vez que estes são responsáveis pela oferta ao cliente.

De acordo com a ISO 9000:2005, um processo é um “conjunto de actividades interrelacionadas e interactuantes, que transformam entradas em saídas”. Numa definição mais pormenorizada é um conjunto de actividades realizadas por uma ou diversas áreas funcionais de uma organização, interrelacionadas entre si e com uma entrada e uma saída claramente definidas. Delas depende, individualmente, ou no seu conjunto, a obtenção de resultados quantificáveis (quantidades, prazos, tempos de execução), que representam (ou devem representar), valor acrescentado para os clientes, ou para a organização. A Figura 3.1 simboliza a representação esquemática de um processo.

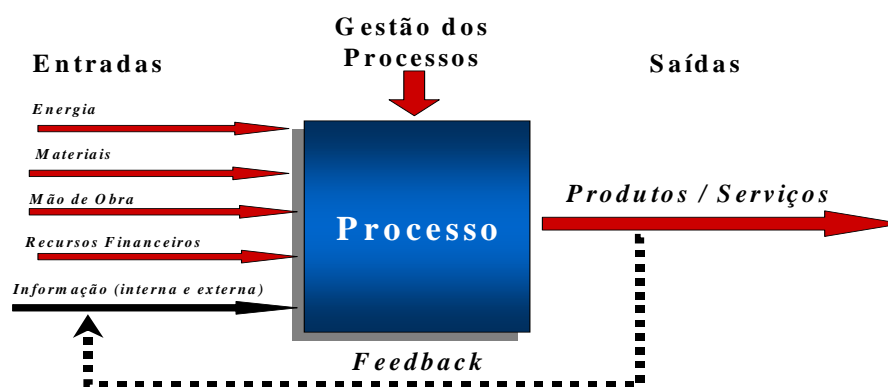


Figura 3.1 - Processo genérico

3.3 A ABORDAGEM POR PROCESSOS

Segundo a ISO 9000 (2000), a abordagem por processos significa, em primeiro lugar, efectuar o exercício de “escolher” entre a intrincada rede de actividades, um conjunto em que esteja claramente identificada uma entrada e uma saída e, em segundo lugar, assegurar que esse acto de isolar esse conjunto de actividades tenha interesse do ponto de vista da sua gestão e ainda, que seja relevante para a gestão global da organização.

Para o efeito, duas formas fundamentais podem ser utilizadas:

- Identificar os fluxos de informação e ao longo dos mesmos determinar qual a informação que é necessária para efeitos de monitorização, medição e gestão;
- Identificar os fluxos dos materiais e ao longo dos mesmos proceder de forma idêntica.

Um processo, geralmente, envolve mais de uma função da organização e a sua realização tem um impacto significativo nas demais funções da organização. Dependendo da sua complexidade, o processo pode ser dividido em sub-processos, que serão divididos nas diversas *actividades* que os compõem e, a um nível mais detalhado, em *tarefas* (ver Figura 3.2). O nível de detalhe a considerar será o mais adequado para a análise que se pretende realizar. De acordo com este conceito, os processos podem ser hierarquizados, desde o Macro Processo até à tarefa, ser divididos em sub-processos e agrupados em Macro Processos. Porém, nem todos os processos têm a mesma importância para a organização, quer quanto aos resultados gerados, quer relativamente aos recursos envolvidos.

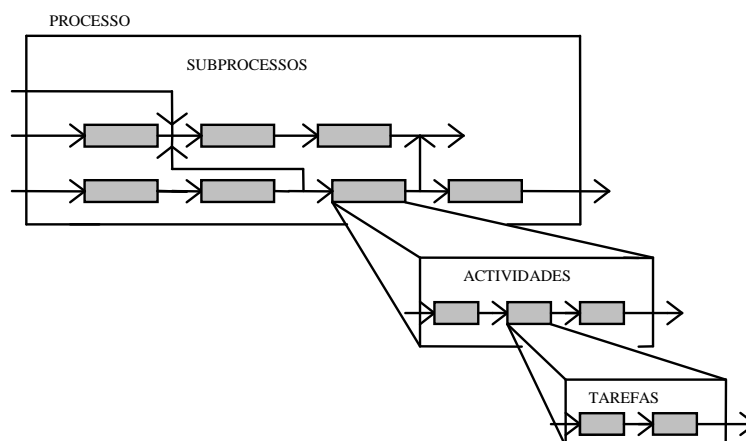


Figura 3.2 – Hierarquia do Processo

A representação da organização, como uma rede interligada de processos (Figura 3.3) e suas interações (Figura 3.4), é uma forma útil de compreendê-la. Ao orientar-se pelos processos, a organização estará a trabalhar com todas as dimensões do seu negócio e poderá utilizar, todos os seus esforços para adquirir vantagens competitivas.

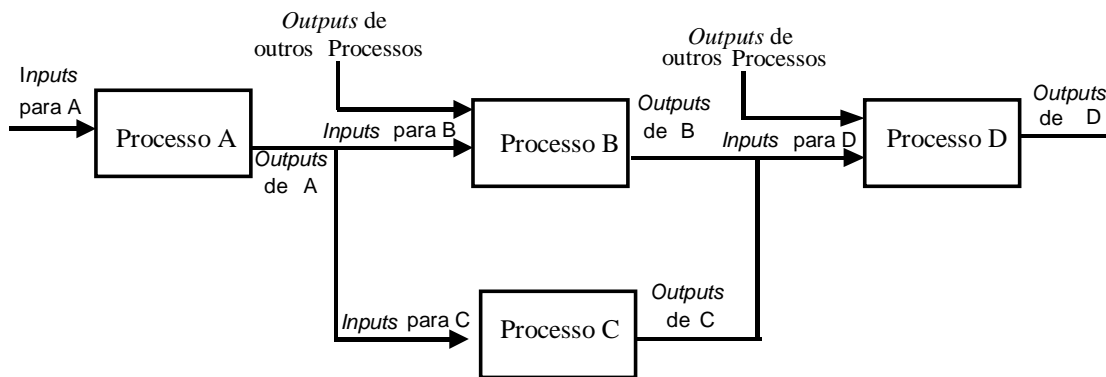


Figure 3.3 – Exemplo da sequência de processos

Fonte: (Adaptado de *ISO 9000 guidance*)

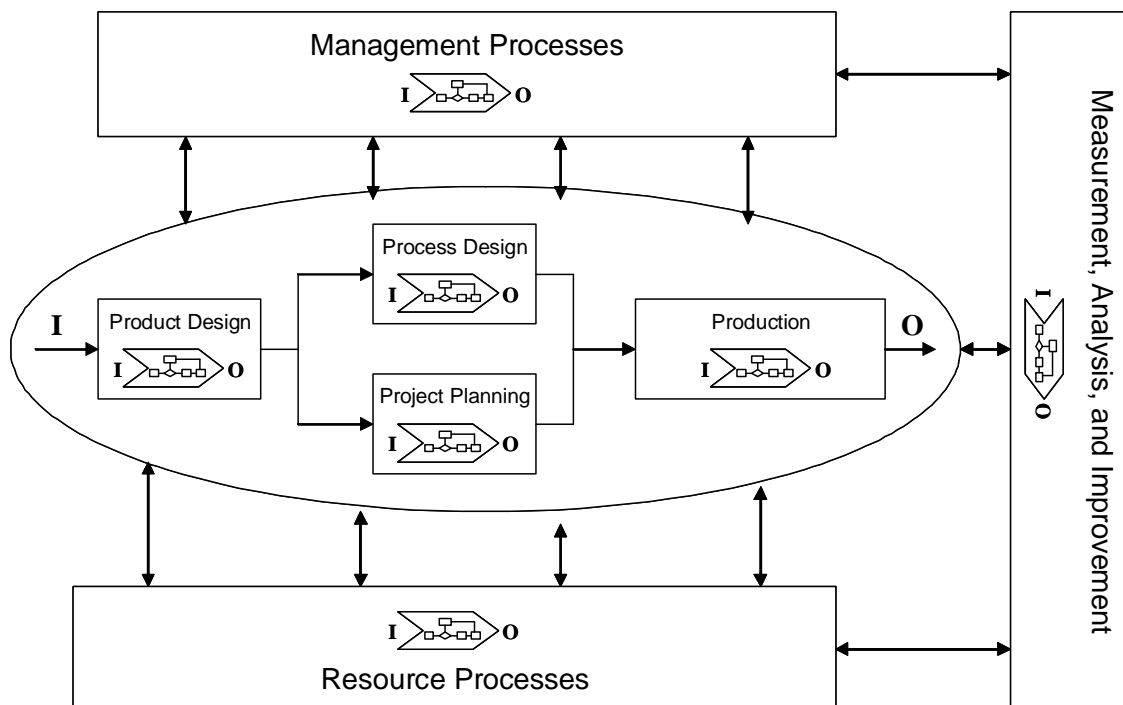


Figure 3.4 – Exemplo da sequência de um processo e suas interações.

Fonte: (*ISO 9000 guidance*)

Hammer (1996) considerou que ao abandonarem a estrutura por funções, a forma organizacional predominante no século XX, as organizações estão a orientar os seus recursos e fluxos segundo a lógica dos processos. Também, de acordo com Walsh (1995), Deming observou que a departamentalização, como visão funcional dos diferentes corpos da organização, constituía um forte obstáculo à melhoria da qualidade.

Na Figura 3.5, essa mudança evidenciada para os processos 1 e 2, pode potenciar a eliminação de actividades que não acrescentam valor à organização e ao cliente.

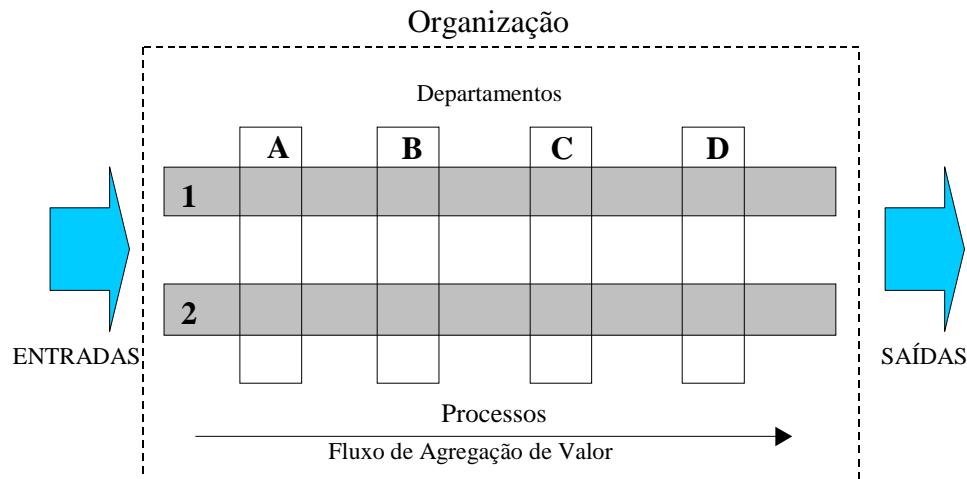


Figura
Visão

3.5 -

funcional da organização.

A natureza transfuncional, essencial a um processo (visão horizontal da organização) permite esbater as barreiras funcionais e concentrar os esforços no que acrescenta valor para os clientes e para a organização, ajudando a concretizar uma nova abordagem à gestão. Apesar desta visão horizontal permitir identificar e otimizar as *interfaces* funcionais, consideradas como pontos de transferência entre unidades organizacionais, onde ocorrem os erros e a consequente perda de tempo, Rummler e Brach (1995) alertam para a dificuldade de uma organização totalmente processual. De modo a evitar tais ocorrências, Davenport (1994) propôs a combinação de estruturas processuais e funcionais como forma de possibilitar a interação entre os processos e as funções. Porém, Guillard e Norton (1995) argumentam que, se não existir cuidado, a mudança de estruturas funcionais para estruturas baseadas em processos pode-se traduzir na troca de visões verticais por visões horizontais.

De um modo genérico, a gestão por processos, difere da tradicional gestão por funções, essencialmente, pelo estabelecimento de objetivos para os processos identificados, a base para a monitorização do desempenho dos processos

Na opinião de Lipnack *et al.* (1997), a gestão por processos é composta pelos seguintes elementos básicos:

- realização de actividades;
- cumprimento de objectivos;
- obtenção de resultados.

Segundo Keen (1997), só com base nas melhores práticas organizacionais de coordenação das actividades dos processos e na respectiva redução de custos, isto é, na gestão eficiente dos processos, é possível assegurar vantagens competitivas sustentadas na organização. Também Rummler e Brache (1995) consideram a análise dos processos, uma metodologia necessária à melhoria organizacional.

Referimos que a melhoria contínua e a reengenharia dos processos, exigem uma visão processual da organização, de modo a enquadrar o desenvolvimento das actividades dos processos que atravessam as fronteiras funcionais; esta forma de gestão evidencia os relacionamentos internos entre cliente - fornecedor.

3.4 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

De acordo com a publicação FD X 50-176 (2000), de modo a facilitar a identificação e a selecção dos processos, bem como a decisão sobre as formas de gestão e controlo, é útil classificar os processos em três grandes famílias:

- Processos de Gestão;
- Processos de Realização também designados de operacionais ou chave;
- Processos de Suporte.

Esta classificação, na opinião de Machado *et al.* (2004), normalmente, reflecte a sua importância/relevância para acrescentar valor ao cliente (externo e interno), em particular, e à organização no seu conjunto.

De um modo geral, os Processos de Gestão contribuem para o estabelecimento da estrutura de gestão da organização, são condicionantes imprescindíveis de todos os outros processos, fazem convergir toda a organização para o cliente e transpõem os valores da organização para todos os outros processos, estabelecendo, nomeadamente, as formas de actuação internas, as relações com a sociedade e as formas de operação.

Os Processos de Realização também designados de operacionais ou chave estão orientados para o mercado (clientes, parceiros e concorrência), estão directamente ligados aos produtos e serviços, sendo os seus resultados directamente percebidos pelos clientes (valor para o cliente) e geralmente intervêm várias áreas funcionais para a sua realização.

Os Processos de Suporte estão centrados no apoio a clientes internos e apoiam os outros processos (gestão e operacionais). Estão sujeitos a directivas/orientações internas (política de recursos humanos, sistemas de controlo) e são essenciais ao funcionamento permanente da organização, acrescentando valor para a organização.

De acordo com a actividade da organização estes processos de suporte podem ser os processos de realização, sendo o recíproco também verdadeiro (ex: recursos humanos, compras, logística, etc.).

Para a obtenção de uma compreensão fácil, principalmente das suas interdependências /interligações, a estrutura dos processos é, de um modo geral, apresentada numa forma gráfica. Na sua descrição, é utilizada a cartografia dos processos (ex: diagramas, fluxogramas), onde os processos são, fundamentalmente, identificados pelas suas entradas e saídas, e ainda os grandes níveis de decisão. Um processo pode ser definido de um modo descritivo, ou representado por mapas ou por modelos gráficos. A representação gráfica ajuda a tornar o processo mais visível e assim a melhorar o seu nível de comunicação e compreensão, sendo um elemento de referência para todos os elementos da organização.

Os processos devem ter pelo menos as seguintes características:

- serem definidos pela gestão de topo;
- serem inter-funcionais por natureza;
- terem associados um conjunto de objectivos e respectivos indicadores.

A sua definição, bem como o estabelecimento de objectivos pela gestão de topo, garantem que os processos considerados interessam à gestão global da organização, assegurando-se o alinhamento entre os objectivos dos processos e os objectivos da organização.

Na análise dos processos, cada processo é decomposto nas suas actividades elementares, sendo cada uma caracterizada pela sua natureza (ex: operação, transporte, espera e controlo) e

por outros parâmetros de análise (ex: tempo para a sua realização, quantidades de materiais consumidos, energia e resíduos).

No primeiro caso, apresenta-se uma visão global, nomeadamente, a sequência, a criticidade e a análise da coerência da globalidade dos processos e, no segundo caso, pretende-se intervir sobre o processo no sentido da sua eventual reconcepção e melhoria e conclusão no menor tempo possível com a qualidade aceitável cumprindo o previamente aprovado.

3.5 OBJECTIVOS E INDICADORES DOS PROCESSOS

Para os processos identificados, o conjunto de actividades que lhe está associado deve ser gerido de forma autónoma, isto é, com objectivos e indicadores úteis que permitam monitorizar e gerir os referidos processos.

Para efeitos de monitorização, é essencial a definição dos seguintes aspectos:

- Objectivos;
- Factores críticos de sucesso;
- Características a medir;
- Indicadores;
- Responsável

Os critérios essenciais para validar um modelo de processos são a avaliação da adequabilidade do seu modelo de gestão e a coerência e a compatibilidade dos objectivos entre si e com os objectivos mais gerais da organização. É essencial alinhar e integrar objectivos a três níveis:

- Objectivos de negócio;
- Objectivos dos processos;
- Objectivos da qualidade.

Segundo Pires (2005), a definição de objectivos deve ser partilhada, isto é negociada com as pessoas, e não podem ser só os objectivos a ser avaliados mas também o envolvimento, a participação e a criatividade, porque, nomeadamente alguns objectivos podem ter sido mal definidos e as pessoas não podem ser responsabilizadas por isso. Se os objectivos não forem atingidos há que identificar quais os níveis responsáveis por esse facto.

A gestão por processos conduz à necessidade dum estilo de gestão participativo em que a responsabilidade da gestão de topo, da gestão intermédia e dos operativos é elevada.

As formas como as organizações estabelecem objectivos para os processos não estão, maioritariamente definidas; os objectivos gerais não estão articulados com os objectivos dos processos, nem estes com os de outras actividades e nomeadamente com as actividades típicas da qualidade. Na opinião de Pires (2005), raramente se encontram organizações em que o sistema de definição de objectivos e respectivo desdobramento esteja definido; mesmo nos poucos casos em que isso se verifica, os primeiros cálculos mostram com frequência importantes necessidades de reajustamentos. Esta situação resulta da pouca experiência das organizações com a abordagem por processos. Os objectivos são estabelecidos mais por necessidade de mostrar aos auditores do que por necessidades do negócio.

Em poucos casos, o estabelecimento de objectivos está suportado em tendências e dados, não surgindo portanto de forma lógica e compreensível. Na maioria das situações são apenas intenções.

Estas constatações levaram-nos a inferir que, na ausência de histórico e de dados de suporte, as organizações devem estabelecer primeiro indicadores, com o intuito de identificar tendências e só depois estabelecer objectivos.

A fórmula de cálculo dos indicadores deve ser documentada, pois de outro modo, podem surgir equívocos pela falta de entendimento uniforme entre os gestores, conduzindo a leituras e conclusões não esperadas.

Considerando estes motivos, as organizações necessitam de realizar a medição do seu desempenho, para que possam: identificar as actividades que acrescentam valor ao produto e/ou serviços desenvolvidos; efectuar comparações de desempenho com os seus concorrentes; rever estratégias organizacionais a curto, médio e longo prazo para a obtenção de resultados.

Uma das características essenciais de uma organização prende-se com a capacidade de aplicar com sucesso os indicadores para a medição de seu desempenho, possibilitando um maior conhecimento dos processos, relacionados com os factores críticos de sucesso, permitindo uma avaliação contínua da sua eficiência.

Para a determinação da eficácia de um processo é fundamental verificar a adequação entre os resultados previstos e os alcançados e simultaneamente evidenciar a coerência da eficácia individual de um processo e a eficácia da organização (ver Figura 3.6)

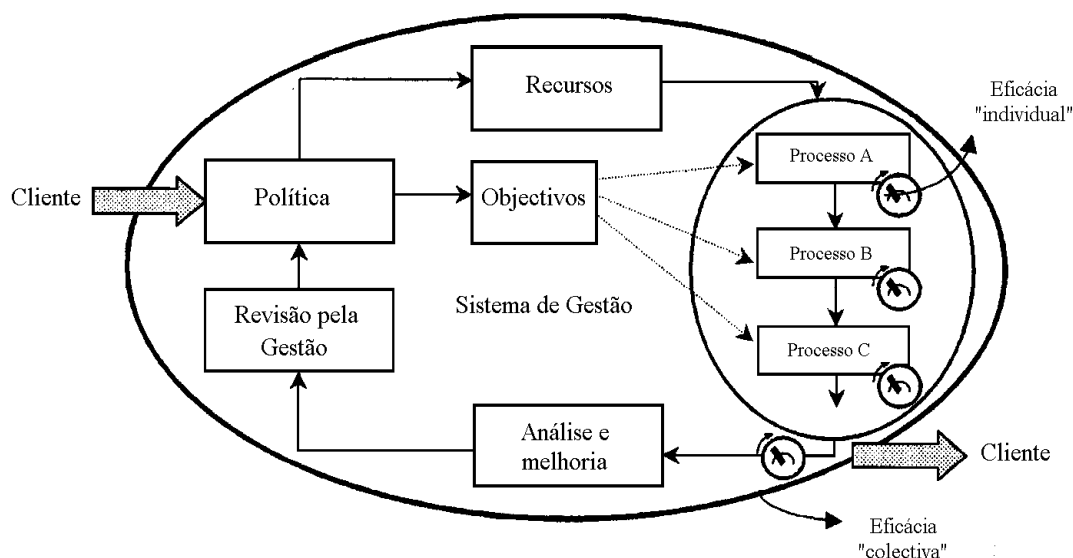


Figura 3.6 – Coerência entre eficácia individual e eficácia colectiva
Adaptado de AFNOR 2004

Segundo Slack (2004) não existe possibilidade de reduzir a complexidade do desempenho de um negócio a um único indicador; há a necessidade real de aplicar diversos indicadores para atingir os mais variados aspectos nos quais a estratégia de negócio se concretiza.

3.6 METODOLOGIAS DE MONITORIZAÇÃO

Os objectivos e indicadores devem evidenciar que os esforços desenvolvidos nas actividades estão alinhados e são coerentes com a estratégia definida, isto é, constituem a base para impulsionar a melhoria contínua dos processos.

Uma vez identificados os objectivos e os indicadores, a necessidade da monitorização dos resultados ao longo do tempo, pode ser efectuada com modelos de avaliação reconhecidos.

Dos modelos existentes, referimos nomeadamente, o Balanced Scorecard (BSC), o modelo da European Foundation for Quality Management (EFQM) e o modelo Modelo Malcolm Baldrige aplicado aos Cuidados de Saúde, pois permitem avaliar o desempenho dos processos e das organizações.

A metodologia do Balanced Scorecard (BSC) desenvolvida por Kaplan e Norton (1992, 1996 e 2000) pode ser utilizada para desdobrar e alinhar os objectivos dos processos com os objectivos globais da organização. Este modelo é considerado um instrumento de gestão

estratégica que permite às organizações uma visão global e integrada do seu desempenho sob quatro perspectivas (conforme Figura 3.7):

1. Financeira - O que determina o sucesso para os accionistas?
2. Mercado - Quais os aspectos críticos importantes para os clientes?
3. Processos Internos - O que é essencial nos nossos processos? Estamos em condições de competir? Utilizamos instrumentos e equipamentos inovadores?
4. Aprendizagem e desenvolvimento - O que nos permite melhorar continuamente?

Para cada perspectiva deverão ser definidos em conformidade com a visão e estratégia da organização, os objectivos, os factores críticos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas.

Esta abordagem permite ligar o controlo operacional de curto prazo, com a visão e estratégia de longo prazo, focalizando a atenção dos responsáveis nos factores críticos para a implementação da estratégia, o que permite aos gestores acompanhar a evolução e a implementação estratégica nestas quatro perspectivas diferentes.

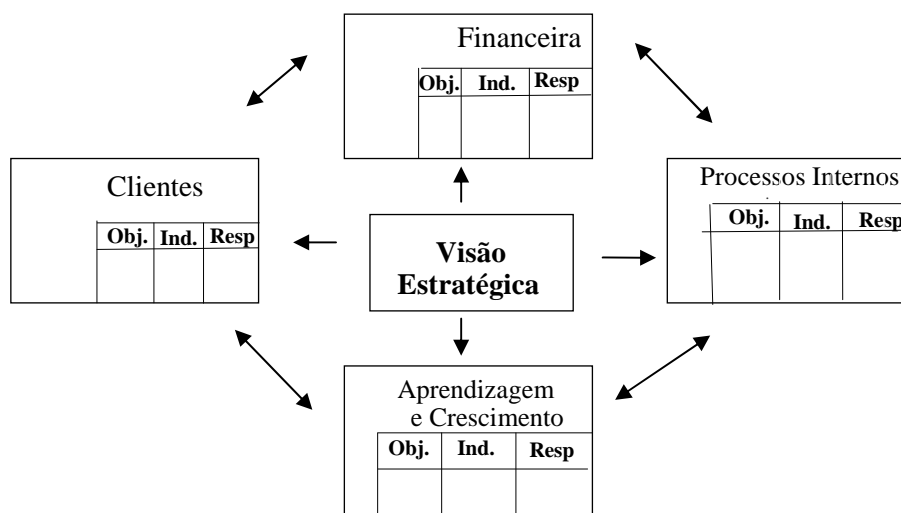


Figura 3.7 – Gestão dos objectivos
(Adaptado do *Balanced Scorecard*)

Apesar de este instrumento ser usado normalmente pela gestão de topo, a sua implementação na organização influencia de forma significativa o comportamento dos colaboradores, pois para cada indicador de desempenho é designado um colaborador responsável, o que proporciona vantagens ao nível do envolvimento dos colaboradores

A European Foundation for Quality Management (EFQM), desenvolveu em 1991, conjuntamente com o 1º ciclo do prémio europeu da qualidade, um modelo da gestão da qualidade total, designado por Modelo de Excelência da EFQM³, ferramenta prática que ajuda as organizações a estabelecer um sistema de gestão apropriado, tendo por base os princípios da gestão pela qualidade total, designadamente: (ISO 9000:2005)

- Orientação para os resultados – A excelência está dependente da forma como se equilibra e satisfaz as necessidades de todas as partes relevantes interessadas;
- Enfoque no cliente – O cliente é o árbitro final da qualidade do produto e serviço e a fidelização dos clientes, assim como a retenção e ganhos em termos de quotas de mercado são melhor optimizadas através de um claro enfoque nas necessidades dos actuais e potenciais clientes;
- Liderança e Constância de Propósitos – O comportamento dos líderes gera clareza e unidade de propósitos através de toda a organização e um ambiente no qual a organização e as suas pessoas podem aceder à Excelência;
- Gestão por processos e por factos – O desempenho das organizações é mais eficaz quando todas as actividades interrelacionadas são compreendidas e sistematicamente geridas, quando as decisões referentes a operações correntes e às melhorias planeadas são tomadas com base em informação fidedigna, incluindo as percepções das partes interessadas;
- Desenvolvimento e envolvimento das pessoas – Todo o potencial das pessoas de uma organização pode ser melhor libertado através da partilha de valores e de uma cultura de confiança e de responsabilização, a qual encoraja o envolvimento de todos;

³ EFQM - Modelo (2004).

- Aprendizagem contínua, inovação e melhoria – o desempenho organizacional é maximizado quando baseado numa gestão e partilha de conhecimentos, dentro de uma cultura de aprendizagem contínua, inovação e melhoria;
- Desenvolvimento de parcerias – Uma organização trabalha de uma forma mais eficaz quando estabelece com os seus parceiros relações de benefícios mútuos, assentes na confiança, na partilha dos conhecimentos e na integração;
- Responsabilidade pública – Os interesses a longo prazo da organização e das suas pessoas são melhor servidas se for adoptada uma abordagem ética e excedidas, em larga medida, as expectativas e regulamentações da comunidade.

É um modelo de auto-avaliação constituído por 9 critérios e 32 sub-critérios que identificam todos os aspectos da gestão; cinco critérios reportam-se ao que a organização faz, os “Meios”, e os restantes quatro cobrem o que a organização alcança, os “Resultados”.

O modelo dá destaque ao critério de gestão dos processos, no sentido de que as organizações deveriam identificar os processos críticos para o fornecimento do produto e a prestação de serviço e, sobre eles, exercer adequadas medidas de gestão, avaliação e revisão.

Este modelo, tem a característica de agrupar um conjunto de dimensões fundamentais para a problemática do desenvolvimento organizacional e da avaliação do desempenho. A sua operacionalização define-se por um processo contínuo de inovação e aprendizagem, através do desenvolvimento de meios e processos com vista ao alcance de resultados, como garante da eficácia (grau de satisfação dos utentes, motivação dos colaboradores) e eficiência (relação entre meios e resultados) de qualquer organização.

Assim, a eficácia do sistema passa por se considerarem, quer os meios, Liderança, Gestão de Pessoas, Estratégia, Parcerias e Recursos utilizados e Processos de transformação dos *inputs* em *outputs*, quer os resultados das Pessoas, dos Clientes, da Sociedade e Resultados chave do Desempenho.

Salienta-se ainda que o modelo possui uma grelha de pontuação por sub-critério, permitindo no final do exercício de auto-avaliação uma pontuação global que se situa numa escala de 0 a

1000, sendo o resultado de uma ponderação, uma vez que a pontuação dos critérios não é toda igual. Neste modelo está ainda associada a lógica do RADAR: Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão.

Apesar do modelo referido ter sido desenvolvido inicialmente para avaliar as candidaturas ao Prémio Europeu, muitas organizações adoptaram o modelo e a auto-avaliação como ferramenta de gestão, ou como base para os seus próprios programas de melhoria contínua. É igualmente utilizado como base para o Prémio de Excelência de vários países europeus.

A Figura 3.8 ilustra os diferentes critérios e a forma como se articulam no contexto organizacional:

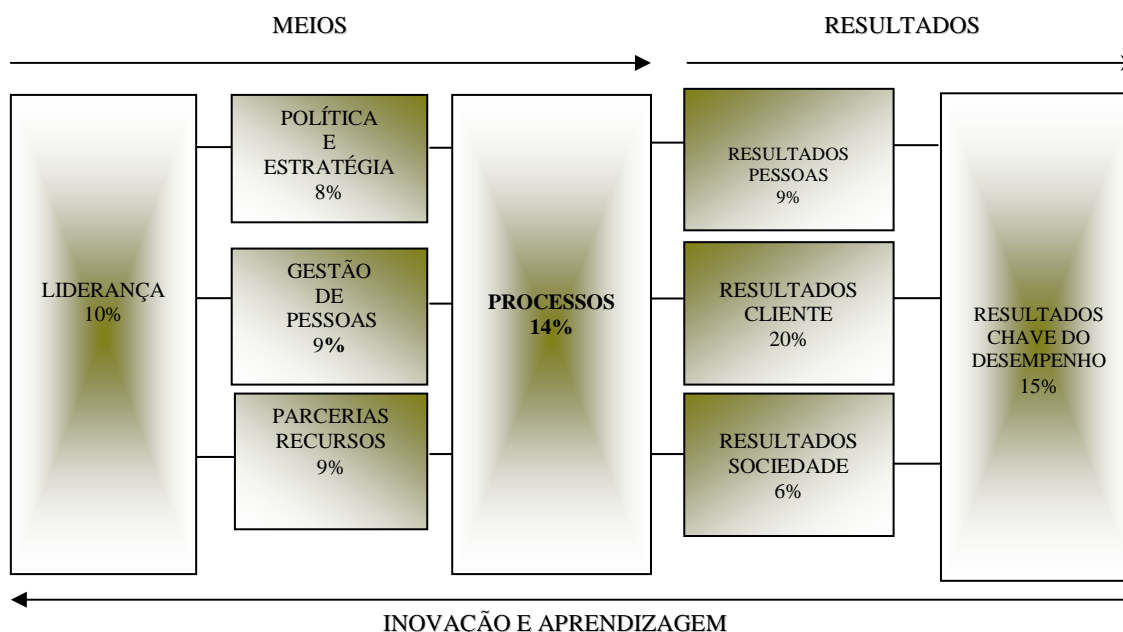


Figura 3.8 - Modelo de gestão (Fonte: EFQM, 2003)

O Modelo Malcolm Baldrige⁴, modelo descrito em 7 critérios, também dá grande realce à gestão dos processos (critério 6). Apresentamos na Figura 3.9 o modelo Malcolm Baldrige aplicado aos cuidados de saúde “Health Care criteria for performance excellence” (2007), pela sua identificação com as especificidades das instituições da área social.

⁴ Website: www.baldrige.nist.gov

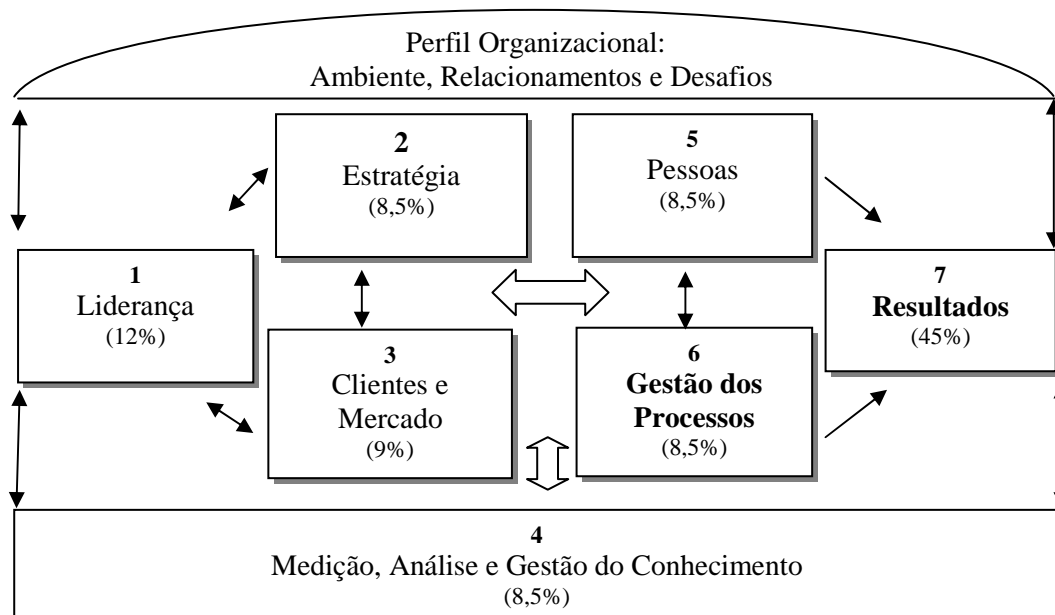


Figura 3.9 - Estrutura do desempenho organizacional
(Fonte: Baldrige National Quality Program, 2007)

O critério da Gestão dos Processos refere-se à forma como a organização concebe, gere e inova o seu sistema de processos e de trabalho, focalizada nas competências nucleares, nos processos chave que acrescentam valor aos clientes, na reacção a emergências e na gestão e melhoria dos processos organizacionais.

As percentagens referidas nos diversos critérios dos modelos indicam o peso relativo de cada um, de modo a permitir que cada organização possa diagnosticar em que ponto se encontra, por referência ao ponto óptimo da excelência que pretendem atingir.

Os modelos referidos, podem ajudar a evitar erros na construção de indicadores de desempenho. Encontram-se, com muita frequência, medidas estabelecidas à volta dos objectivos relativos à satisfação dos clientes e dos colaboradores, que não são consistentes com a forma como a organização os pretende atingir. É, também, usual as medidas centrarem-se em iniciativas e não nos resultados pretendidos.

3.7 CONCEPTUALIZAÇÃO DOS PROCESSOS EM LARES

Os modelos de gestão por processos são constituídos, essencialmente, pelos elementos de gestão e de coordenação e incluem, no mínimo, a definição de responsabilidades e a documentação.

A forma de modelação dos processos assenta em aspectos estratégicos e operacionais. Alguns podem ser realizados por pessoas da mesma área funcional, podendo ser geridos de forma eficaz, pela organização funcional tradicional. Porém, uma das vantagens da abordagem por processos reside na sua natureza transfuncional e esta exige a interacção e o trabalho em equipa de pessoas de várias áreas funcionais, com diversas competências e de várias áreas de conhecimento. É então necessária, a existência de outras formas de gestão e da integração entre a organização funcional e a organização por processos (horizontal), bem como a definição das respectivas responsabilidades

A gestão das instituições de apoio a pessoas idosas depende da articulação de um conjunto complexo de factores organizacionais e relacionais que tenha como objectivo primeiro, o respeito e a promoção da dignidade de cada idoso, considerado na sua individualidade como sujeito de direitos vivendo uma fase da vida muito relevante no percurso da sua realização como pessoa.

Desinserido do seu meio familiar, o idoso necessita de empenho e competência especiais por parte dos responsáveis e colaboradores da instituição, de modo que as dimensões biopsicossociais possam ser desenvolvidas sem limitações dos seus direitos fundamentais à identidade e à autonomia.

Para que a instituição funcione de forma eficaz (Antunes *et al.*, 2004), necessita de identificar e gerir numerosas actividades de forma interligada e utilizar eficientemente os recursos para atingir os resultados pretendidos. Este conjunto de actividades, organizado por processos, proporciona à organização um desenvolvimento dos contactos interdepartamentais e interfuncionais, com o aproveitamento das sinergias, resultando uma intervenção orientada por critérios, dos quais se destacam, nomeadamente:

1. Garantir o exercício de cidadania e o acesso aos direitos humanos dos clientes;
2. Respeitar as diferenças de género, sócio-económicas, religiosas, culturais, dos clientes e/ou pessoas próximas;
3. Respeitar o projecto de vida definido por cada cliente, bem como os seus hábitos de vida, interesses, necessidades e expectativas;
4. Transmitir e garantir aos clientes um clima de segurança afectiva, física e psíquica durante a sua permanência na Instituição;
5. Estabelecer uma parceria e articulação estreita com o cliente e/ou pessoa(s) próxima(s);

6. Desenvolver os cuidados ao nível das relações que o cliente vai estabelecer com todos os intervenientes (colaboradores internos e externos, voluntários, entre outros);
7. Compreender a individualidade e personalidade de cada cliente, para criar um ambiente que facilite a interacção, a criatividade e a resolução de problemas.

Para as diversas instituições com a resposta Lar, independentemente do número de clientes, considerou-se ao nível do modelo organizacional a existência dos serviços Administrativos, Cuidados Pessoais, Cuidados de Saúde, Actividades Sócio-Culturais, Produção alimentar, Higiene, Segurança e Limpeza.

Para uma melhor compreensão dos Processos nos Lares foi utilizada a nomenclatura da norma ISO 9001, através de critérios de relevância e impacto das suas actividades (Antunes *et al.* 2000).

De entre essas actividades, salientam-se:

- A prestação dos serviços a que a sua missão as obriga;
- O relacionamento com os centros distritais, parcerias e a comunidade;
- O circuito de tomada de decisão;
- O orçamento e o planeamento; a afectação de recursos; a gestão de recursos humanos, incluindo o recrutamento, a selecção, a formação, a avaliação e o desenvolvimento das suas competências;
- A gestão de recursos físicos como o imobilizado e os sistemas e as tecnologias de informação;
- As diversas formas de comunicação.

No modelo de gestão da organização emergiram três dimensões básicas:

1. Técnica (valorização, formação contínua, boas práticas, afectação eficiente dos meios);
2. Organizacional (gestão por processos, sistematização, avaliação do desempenho);
3. Serviço (satisfação das necessidades e expectativas do cliente/utente).

A identificação, classificação e mapeamento dos processos, com base na revisão bibliográfica e nos dados das organizações, baseou-se nos três grupos de processos: processos de gestão (que integram as actividades de mais alto nível); processos chave (directamente relacionados com o utente) e os processos de suporte (que apoiam os outros processos).

Apresentamos exemplos de processos identificados pelas organizações, relativamente a cada grupo:

- Processos de gestão (integradores): Planeamento Anual; Gestão dos Recursos Humanos; Comunicação e Informação, Relações Externas, Gestão da Qualidade e Gestão da Segurança.
- Processos operacionais (Chave): Candidatura, Selecção, Admissão, Integração, Acolhimento, Acompanhamento, Cuidados de Saúde, Cuidados de Enfermagem, Alimentação, Tratamento de Roupas, Tratamento de Reclamações, Apoio Psicossocial e Espiritual e Processo Lúdico.
- Processos de Suporte (Complementares): Compras, Manutenção, Serviços Administrativos e Financeiros, Gestão de Viaturas, Formação e Logística.

O número médio de processos das instituições, corresponde a processos que englobam, na forma de sub-processos ou de actividades principais, alguns dos processos referidos. A título de exemplo, nalgumas instituições o Processo “Admissão” engloba a Candidatura e a Selecção como actividades desse processo.

No modelo de gestão por processos, as actividades de gestão incidem, nomeadamente:

- na responsabilidade dos gestores e dos recursos humanos;
- na execução do serviço;
- na medição, análise e melhoria.

Estas actividades evidenciam as práticas relativas à clarificação das atribuições de cada um dos colaboradores na formalização, uniformização e sistematização dos processos organizacionais e técnicos, na consciencialização, participação e motivação dos colaboradores para a prestação do serviço, na criação de um ambiente mais favorável à melhoria contínua através do conhecimento sistemático das causas das não conformidades e da sua eliminação, na eliminação da duplicação de actividades, na criação de objectivos e de indicadores de desempenho, na definição de responsáveis para cada actividade e na identificação e implementação de estratégias de melhoria na organização.

Algumas das actividades, nomeadamente, de “Controlo do serviço não conforme”, “Auditoria interna”, “Acções correctivas”, “Acções preventivas”, “Acções de melhoria”, são geridas através de procedimentos documentados.

Nos Lares para idosos o mapeamento tipo é caracterizado por cinco processos chave ou operacionais (directamente relacionados com o cliente):

- Admissão;
- Integração;
- Alojamento;
- Cuidados de Saúde;
- Alimentação.

Esse mapeamento (tradução gráfica dos processos e das suas principais interações), conforme Figura 3.10, foi facilitador para cada processo e na organização em geral, da integração dos seguintes aspectos: dados de entradas e de saídas, objectivo, campo de aplicação, fluxograma das actividades, modo operativo, indicadores e responsabilidades, instruções de trabalho que descrevem as actividades associadas a cada processo baseadas num conjunto de boas práticas que se pretendem facilitadoras para a implementação dos respectivos processos e impressos com o duplo objectivo de serem por vezes instrumentos de trabalho e registos das acções realizadas.

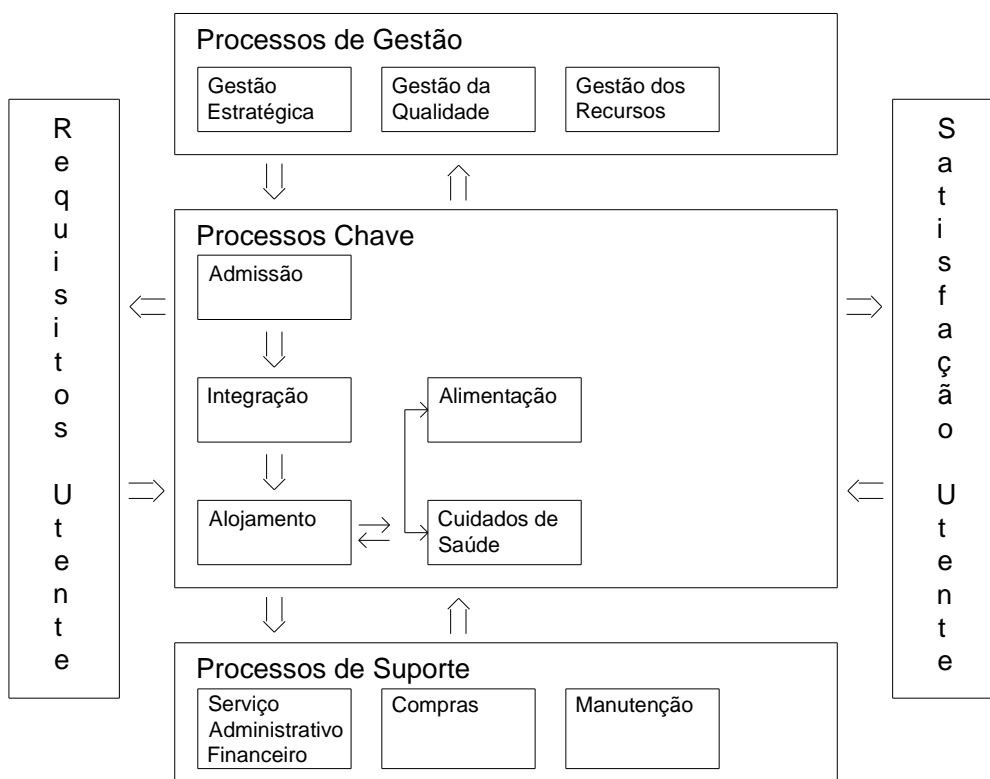


Figura 3.10 - Modelo dos Processos em Lares

Este modelo refere-se à forma como a instituição concebe, gere e melhora as suas actividades no âmbito da política e da estratégia definidas, de modo a garantir a satisfação de todos os interessados na sua acção e a gerar mais-valias para os clientes/utentes.

O modelo de gestão por processos aplicado aos equipamentos sociais, visa identificar rotinas instaladas que limitem a percepção de redundâncias, estrangulamentos ou sobreposições de fluxos fundamentais com outros de menor importância e que geram custos de ineficiência e perdas de eficácia.

A gestão por processos tem por finalidade orientar para um desempenho mais eficaz, uma vez que as actividades e as respectivas relações e interligações são compreendidas e geridas em conjunto e as decisões são tomadas com base em informações fiáveis.

Um Lar bem sucedido concretiza a sua missão social e, no seu funcionamento responde adequadamente às necessidades correntes e futuras dos clientes e de outras partes interessadas, identificando os seus clientes actuais, e potenciais novos clientes, assegurando o envolvimento e motivação dos colaboradores e definindo os resultados financeiros.

Apresentam-se, a seguir, alguns exemplos típicos de alguns Processos, designadamente, Processo de Admissão, Processo de Integração e Processo de Cuidados de Saúde.

Processo: Admissão

Objectivo: Conhecer as expectativas do cliente e formalizar o contrato.

Responsável: Direcção técnica.

Entradas:

- Legislação em vigor;
- Necessidades e expectativas do potencial cliente;
- Regulamento da Instituição;
- Lista de espera.

Saídas:

- Contrato;
- Processo individual do cliente.

Indicadores:

- Índice de candidatos admitidos /candidatos em lista de espera;
- Prazos de admissão.

Processo: Admissão	Funções						Documentos
Actividades	D	T S	M	E	F	AL	
Candidatura		■					Impresso Candidatura
Informação sobre funcionamento do Lar		■					Regulamento
Elaboração do processo individual do utente		■					Processo Individual
Celebração do Contrato	■	□					Contrato
Diagnóstico clínico e identificação das necessidades			■				Processo clínico
Elaboração do processo saúde do utente				■			Processo clínico
Definição do plano de intervenção pelos serviços de animação e reabilitação					■		Processo Individual
Gestão da lista de espera		■					Lista de espera

Legenda:

■ – Responsável □ – Colabora / participa

D – Direcção; TS – Técnico Social; M – Medicina; E – Enfermagem; F – Fisioterapia;
AL – Ajudante de Lar.

Processo: Integração*Objectivos:*

- Acompanhar e avaliar de forma continuada os clientes (utentes / família) de forma a garantir, através da prestação adequada dos vários serviços, a satisfação das necessidades biopsicossociais identificadas;
- Garantir a integração do utente nas várias fases da vida no lar;
- Adequar continuamente as respostas à especificidade e evolução do cliente.

Responsável: Direcção Técnica.

Entradas:

- Legislação em vigor;
- Necessidades e expectativas do potencial utente identificadas na admissão;
- Regulamento da Instituição.

Saídas: Bem-estar geral do utente.

Indicadores: Índice de candidatos integrados/candidatos admitidos.

Processo: Integração	Função						Documentos
Actividades	T. S.	E.	F.	A.	A. L.	R.R.	
Acolhimento	■	□	□	□	□		Regulamento interno Manual de acolhimento
Comunicação interna	■	□					Livro Ocorrência Registo Informação.
Apoio Psicossocial	■	□	□	□	□	□	Processo Individual Utente
Levantamento e avaliação contínua das necessidades e expectativas dos clientes	■	□	□	□	□		Processo Individual Utente Grelha Avaliação Escala MDA Sugestões/Reclamações Livro Ocorrência
Reavaliação do plano de intervenção	■	□	□	□	□		Processo Individual

Legenda ■ – Responsável ; □ - Colaborador

TS – Técnico Social; E – Enfermagem; F – Fisioterapia; A – Animação;

AL – Ajudante de Lar; R.R. – Religioso; MDA – *Mini Dependence Assessment*

Processo: Cuidados de Saúde

Objectivo: Fornecer, tanto quanto possível, bem-estar físico e psíquico aos utentes e privilegiar uma actuação primária (prevenção a vários níveis) de modo a garantir uma maior autonomia e condições de saúde dos utentes.

Responsável: Direcção dos Serviços clínicos.

Entradas: Utente com necessidades e expectativas.

Saídas: Utente com maior autonomia e saúde.

Indicadores:

- Consultas realizadas versus planeadas;
- Meios complementares de diagnóstico realizados versus requisitados;
- % de cuidados prestados de acordo com as metas e objectivos definidos nos Planos de desenvolvimento individual do cliente, para cada tipo de serviço;
- % de reclamações (serviços de cuidados de higiene e imagem; serviços de reabilitação);
- % de medicamentos administrados de acordo com o programa estabelecido.

Processo: Cuidados de Saúde	Função					Documentos
Actividades	M.	E.	F.	T. S.	A.L.	
a) Assistência Médica						
Definição da periodicidade da assistência médica	■	□	□	□	□	Plano Intervenção
Elaboração do processo clínico do utente	■	□				Plano Saúde utente Relatórios Médicos
Prescrição de dietas alimentares	■	□				Comunicação. Interna
Planificação das consultas	■	□				Mapa mensal
Consulta interna (observação clínica e revisão terapêutica)	■	□				Diário Clínico Livro Ocorrências
Encaminha/ consultas externas (especialidades, urgências)	■	□		■		Relatório médico Ficha Encaminhamento
Meios complementares de diagnóstico e exames médicos	■					Ficha Registo MCD
b) Cuidados de enfermagem						
Organização do processo clínico		■				Plano Saúde Utente
Elaboração e aplicação de planos de cuidados de enfermagem		■				Planos Enfermagem Livro Registo
Avaliação do plano de cuidados		■				Plano de cuidados
Registo das não tomas e suas causas		■		□		Livro Ocorrências
Prestação de cuidados de higiene e conforto					■	Plano de cuidados

Legenda ■ – Responsável ; □ - Colaborador

M – Médico; E – Enfermagem; F – Fisioterapia; TS – Técnico Social; AL – Ajudante de Lar; MCD – Meios Complementares de Diagnóstico

3.7.1 Concepção de indicadores dos processos dos Lares

A criação de indicadores dos processos dos lares deve estar associada a um conjunto de aspectos essenciais ao seu desenvolvimento, nomeadamente, a dimensão (pessoas, relação com a família, direitos dos clientes, acessibilidade, segurança, conforto e aspectos organizacionais), os critérios (procedimento, boas práticas), o objectivo, a fórmula de cálculo e a origem dos dados.

Dimensão 1: Pessoas

Área Relevante	Critério Específico
Avaliação Inicial	Efectuar a avaliação inicial Elaborar Plano Individual (interdisciplinar) Análise mensal do estado do cliente
Promoção da autonomia	Avaliar a capacidade de realização das actividades diárias Avaliar a capacidade cognitiva (semestral)
Cuidados farmacêuticos	Registos da prescrição de medicamentos e das tomas
Prevenção de riscos	Sistema de prevenção e de melhoria de incontinências Registos das quedas Prevenção de úlceras de pressão
Nutrição	Plano de dietas
Funções Manutenção	Plano individual /equipa para a manutenção e promoção da autonomia
Cuidados de higiene	Nível adequado de higiene
Protocolos/Procedimentos	Evidência de códigos de boas práticas
Cuidados paliativos	Formação adequada

Dimensão 2: Relação com a família

Área Relevante	Critério Específico
Relacionamento/actividade com a família e comunidade	Envolvimento da família (horário de visitas flexível) Registo das actividades com a participação da família
Coordenação do suporte com a família	Formação aos familiares

Dimensão 3: Direitos dos Clientes

Área Relevante	Critério Específico
Admissão	Designar pessoa de referência na Instituição
Actividades lúdicas	Plano de actividades
Relacionamento (família/sociedade)	Plano de voluntários
Satisfação do cliente e familiares	Índice de satisfação (opinião de clientes e familiares) Sistema de reclamações e de sugestões
Confidencialidade	Normas ético-profissionais
Assistência espiritual	Facilidade de acesso aos clientes

Dimensão 4: Acessibilidade, segurança e conforto

Área Relevante	Critério Específico
Qualidade das refeições	Tempo e temperatura adequada
Acessibilidade e Segurança	Plano de segurança Prevenção de riscos equipamentos (clientes e colaboradores)
Limpeza das instalações	Plano de limpeza geral
Lavandaria	Plano de lavagem e passagem a ferro

Dimensão 5: Organização

Área Relevante	Critério Específico
Equipamento Social	Responsibilidades e funções definidas
Formação	Plano de formação
Documentação do utente	Documentação actualizada

Do ponto de vista da gestão por processos o foco da avaliação está no desempenho dos processos e não nas funções. Os indicadores do desempenho estão em primeiro lugar relacionados com processos e só depois com funções. Na concepção e gestão sistemática dos processos, são exemplo de indicadores o estabelecimento de sistemas de gestão dos processos, a aplicação de sistemas normalizados e a implementação de sistemas de avaliação do desempenho.

A nossa experiência partilhada com a das Instituições permite afirmar, nomeadamente, que:

- o estudo dos processos de uma organização, de forma sistematizada, motiva a organização não apenas para a inovação e mudança, mas para novos modelos organizacionais mais simples;

- a constante reavaliação da sua estrutura, processos e mecanismos de controlo torna a organização cada vez mais autocrítica e competitiva;
- a participação activa no movimento de melhoria organizacional, torna-se indispensável para uma atitude de reflexão permanente que realce o papel das interacções, do relacionamento e das redes entre as organizações e os seus clientes.

A literatura revista e a experiência acumulada, levou-nos a considerar a importância da identificação dos processos e das suas actividades; no entanto, os instrumentos que têm vindo a ser desenvolvidos têm frequentemente, na sua origem, preocupações de ordem comercial.

A ênfase colocada nos resultados que se podem alcançar, reforça a relevância da sua implementação. No entanto, os mesmos evidenciam claras insuficiências, tornando por isso necessário prosseguir os esforços de investigação neste domínio, o que passa por uma abordagem dos modelos e metodologias da avaliação do desempenho organizacional.

4. MODELOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A constatação de que muito do interesse evidenciado em torno da gestão por processos se deve à relação que, na literatura da especialidade, se estabelece entre ela e desempenho organizacional foi o factor desencadeador da necessidade que sentimos de melhor compreender o que está em causa quando a este último conceito nos referimos. O que entender por desempenho organizacional, como podemos operacionalizá-lo, porquê recorrer a ele como variável critério, e deste modo, que indicadores a ter em conta e a reter, foram algumas das questões que fomos formulando à medida que nos íamos questionando sobre a forma de proceder quanto à avaliação do impacto da gestão dos processos no desempenho organizacional.

4.1 CONCEITOS, MODELOS E DEFINIÇÕES

Muitos dos termos e conceitos utilizados na área da medição do desempenho podem parecer similares, tais como, eficácia, eficiência, desempenho, produtividade e rentabilidade.

Pretendemos clarificar interligação destes conceitos.

4.1.1 Eficácia

A eficácia é um tema central na gestão das organizações e, por conseguinte, nas teorias da organização e da gestão. Walton e Dawson (2001) realçaram este facto, evidenciando que o constructo⁵ da eficácia organizacional continua a ser um tema actual, tanto para os académicos, como para os gestores. De acordo com os referidos autores, está no centro de todas as teorias organizacionais, proporciona a variável dependente na pesquisa empírica e facilita as acções dos gestores e respectivas justificações. Esta perspectiva não reflecte o estado actual, que se caracteriza pela diversidade de modelos e pela profusão de critérios (Henri, 2004).

O conceito é complexo e pode ter significados diferentes para diferentes organizações, para a mesma organização em momentos diferentes ou para diferentes partes interessadas (Kirby, 2005). Mesmo quando convergem no significado do conceito, os gestores e investigadores podem não ter idênticas concepções acerca dos melhores critérios para medi-la (Walton e Dawson, 2001; Henri, 2004). Uma forma simples de definir eficácia é considerá-la como o grau em que uma organização realiza os seus objectivos (Etzioni, 1964). (Ver algumas definições relevantes no Quadro 4.1).

Quadro 4.1 - Alguns conceitos fundamentais

Eficácia	Uma definição comum de eficácia considera-a como o grau em que a organização alcança os seus objectivos. Porém não há consenso sobre a matéria. Por exemplo, outras definições focalizam-se também nos meios que permitem alcançar tais fins.
Desempenho	Alguns autores equivalem desempenho e eficácia (Henri, 2004), mas outros apontam em sentido distinto. Por exemplo, Venkatraman e Ramanujam (1986) consideram o desempenho como um subconjunto do conceito mais geral de eficácia. Mas, segundo Hannan e Freeman (1977), o desempenho representa a quantidade e a qualidade do <i>output</i> , ao passo que a eficácia é o grau em que os resultados coincidem com os objectivos.
Eficiência	Corresponde ao rácio entre <i>inputs</i> e <i>outputs</i> . Uma organização é tanto mais eficiente quanto mais <i>outputs</i> consegue alcançar com poucos <i>inputs</i> . De modo mais específico, a eficiência reflecte a comparação entre algum aspecto do desempenho e os custos incorridos para alcançá-lo.
Produtividade	É a quantidade ou volume do produto ou serviço proporcionados pela organização. Pode ser medida a nível individual, grupal e/ou organizacional.
Rentabilidade	É a relação entre o <i>output</i> e o <i>input</i> que indica a % da remuneração do capital investido.

⁵ A noção de constructo é equivalente à de conceito, distinguindo-se deste último em virtude de possuir um sentido adicional, dado ter sido deliberada e conscienciosamente criado ou adoptado para uma dada finalidade científica (Kerlinger, 1986 p. 27).-

Uma organização eficaz é aquela que faz as coisas certas (*doing the right thing*). Este conceito é normalmente distinguido do de eficiência (normalmente definida pelo rácio entre *inputs* e *outputs*), sendo uma organização eficiente a que faz as coisas bem feitas, isto é, que realiza os seus objectivos com a menor quantidade de recursos (*doing things right*).

A definição de eficácia comporta, no entanto, diversas dificuldades, tendo vindo a ser complementada por outras abordagens.

4.1.2 Modelos de eficácia organizacional

Henri (2004) considera cinco modelos de eficácia organizacional.

- 1) O **modelo tradicional** é o dos objectivos (Etzioni, 1964; Goodman *et al.*, 1997). Assenta numa visão que concebe uma organização como um conjunto racional de arranjos orientados para o alcance dos objectivos e, deste ponto de vista, a organização eficaz é a aquela cujos resultados coincidem com os objectivos. Este modelo assenta em várias premissas, nomeadamente: a) as organizações têm objectivos; b) estes objectivos podem ser identificados; c) os objectivos abstractos podem ser convertidos em medidas específicas e objectivas; d) os dados relevantes para estas medidas podem ser coligidos, processados e aplicados de modo apropriado e atempado.
- 2) O **modelo sistémico**, ainda que reconheça a importância dos objectivos, realça a necessidade de atender aos meios que são dispendidos para alcançá-los (Miles, 1980). Esta concepção assenta na abordagem de sistemas abertos, onde os *inputs*, o processo de transformação e os *outputs* são partes de um todo e não elementos independentes.
- 3) O **modelo dos constituintes** expande o âmbito dos dois modelos anteriores acrescentando as perspectivas dos grupos de interesse (*stakeholders*) que gravitam em torno da organização (Connolly *et al.*, 1980). Deste modo, os proprietários, os empregados, os clientes, os fornecedores, os credores, as entidades públicas e a comunidade são entidades cujos interesses devem ser satisfeitos para que a organização seja eficaz e sobreviva. Decorrem porém algumas dificuldades e até conflitos quando a satisfação dos interesses de alguns *stakeholders* impede o alcance do interesse de outros.

- 4) O modelo dos **valores contrastantes** é, porventura, um dos mais amplamente reconhecidos na literatura actual. Constitui uma síntese e uma extensão dos modelos anteriores (Quinn e Rohrbaugh, 1983). Encara a avaliação da eficácia como um exercício assente em três tipos de valores, cada um correspondente a uma dimensão. A primeira dimensão reflecte o focus, que pode ser interno (ex: moral da equipa) ou externo (ex: crescimento da organização). A segunda dimensão contrasta controlo e flexibilidade. A terceira dimensão refere-se ao binómio meios-fins. Por exemplo, a coesão é uma medida relacionada com os meios, enquanto o lucro se relaciona com fins. Quando se cruzam as dimensões interna-externa e controlo-flexibilidade, emergem quatro modelos ou clusters (racional, relações humanas, processos internos, sistema aberto), no seio dos quais surgem medidas/critérios que podem reportar-se a meios ou a fins.
- 5) O modelo **de ineficácia** focaliza-se nos factores que inibem o desempenho (Cameron, 1984). Concebe a organização como um conjunto de problemas e falhas. Considera que é mais fácil, rigoroso, consensual e benéfico identificar problemas e falhas do que critérios de eficácia. Por conseguinte, a eficácia é interpretada como a ausência de factores de ineficácia.

Cada um destes cinco modelos denota vantagens e desvantagens; pode mesmo ser útil para diferentes fases do ciclo de vida de uma organização e até ser mais pertinente em determinadas culturas nacionais do que noutras. Alguns modelos incluem elementos que não estão presentes nos outros. Todavia, nenhum contempla o significado total da eficácia (Cameron, 1984; Walton e Dawson, 2001).

A medição e a gestão da eficácia e da eficiência não são, pois, tarefas fáceis. Desde logo, porque pode ser difícil definir objectivos ou as respectivas medidas. Por exemplo, medidas relevantes do ponto de vista operacional podem revelar-se contraproducentes do ponto de vista dos clientes. Deverá um restaurante medir o seu resultado pelo número de refeições servidas? Se for este o critério, como se sentirá o cliente que gosta de jantar tranquilamente e sem se sentir pressionado ao ser “convidado” para abandonar rapidamente a sala em nome da eficiência? Será o critério tão bom para o cliente como para o restaurante?

Dificuldade idêntica pode ser encontrada a propósito dos critérios da rentabilidade e da quota de mercado. Com frequência, o alcance de uma maior quota de mercado (ex: pela via da diminuição dos preços e/ou de mais custos com publicidade) resulta na quebra de rentabilidade nas vendas.

Quando se tomam em atenção os critérios de vários *stakeholders*, a dificuldade reitera-se. Por exemplo, não é certo que a organização pode enfrentar dificuldades em conciliar os objectivos/interesses dos accionistas, dos empregados, dos gestores e da comunidade? E que critérios são finalmente escolhidos e seguidos pela organização quando alguns gestores, preferem a sobrevivência da empresa, ao passo que outros se focalizam mais no médio prazo?

Apesar de toda esta complexidade do tópico, alguns aspectos podem ser considerados consensuais (Cameron, 1986; Henri, 2004 e Scott, 1992):

1. A eficácia é um objectivo final de todas as teorias da organização. Apesar das críticas que referem a dificuldade de entender o que significa exactamente eficácia, tanto os gestores como os investigadores consideram importante distinguir organizações de qualidade (eficazes) e sem qualidade (ineficazes).
2. Não há apenas uma representação da eficácia. As organizações podem ser vistas de formas muito distintas. Quando muda a forma como as olhamos, mudam os critérios de eficácia.
3. O consenso sobre os melhores critérios (ou os critérios suficientes) de eficácia é impossível de obter. Os melhores critérios não existem de forma objectiva, podendo mesmo provir dos (des)equilíbrios de poder e da negociação política que se desenrola entre os actores organizacionais (Scott, 1992).
4. A validade de um modelo depende das circunstâncias. Considerando os aspectos já mencionados, não é possível descortinar um modelo de eficácia que seja o melhor em todas as circunstâncias. Diferentes modelos serão adequados em diferentes circunstâncias, em diferentes contextos, em diferentes sectores, em diferentes momentos, em diferentes fases do ciclo de vida das organizações.
5. Uma das vias mais adequadas para lidar com a medição da eficácia consiste em recorrer a vários critérios e indicadores. Estes devem ser escolhidos de acordo com as

circunstâncias e devem ser mudados à medida que estas se alteram. Por exemplo, para obter legitimidade institucional (Meyer e Rowan, 1977), a organização pode ver-se compelida a recorrer a critérios usados pelos concorrentes ou requeridos por instituições reguladoras. Embora possa ser eficaz à luz de um dado critério (ex: lucros), a organização incorre no risco de afectar a sua prossecução se, entretanto, não aderir a esse outro critério institucionalmente estimulado.

6. Para se avaliarem os modelos de eficácia e se compreenderem as especificidades dos critérios usados pelas organizações, importa atender a sete questões críticas:

- a eficácia está a ser medida na perspectiva de quem?
- em que domínio de actividade está centrada a avaliação?
- qual o nível de análise (ex: individual, grupal, organizacional) que está a ser considerado?
- qual o propósito da avaliação da eficácia?
- qual o horizonte temporal considerado?
- que tipo de dados estão a ser utilizados?
- qual o referencial perante o qual é avaliada a eficácia?

A resposta a estas questões revela-se crucial. Por exemplo, intervenções apenas produzidas ao nível micro poderão não ter impactos macro-organizacionais. É o que pode suceder quando a formação em liderança esbarra na persistência dos sistemas de recompensa. Da mesma forma, se a avaliação está centrada nos custos com o pessoal, o resultado previsível será um processo de *downsizing* para reduzir os custos.

A tentativa de gerir (e medir) a eficácia de uma forma objectiva e rigorosa tem esbarrado num conjunto de dificuldades, ambiguidades e contradições. Num esforço de sistematização das diversas concepções sobre a eficácia organizacional, Morin *et al.* (1994) apresentam quatro dimensões fundamentais estruturantes desta temática:

- Valor dos recursos humanos (dimensão psicossocial);
- Eficiência económica (dimensão económica);
- Legitimidade junto dos grupos externos (dimensão política);
- Perenidade da organização (dimensão sistémica).

Como se torna evidente, uma proposta deste tipo tem, pelo menos, a virtualidade de nos alertar para a complexidade do tema, podendo ser utilizada para equacionar o problema da eficácia das organizações.

4.1.3 Desempenho

A preocupação com o desempenho organizacional mereceu detalhada atenção por parte dos práticos e teóricos das organizações e tem originado uma enorme profusão de literatura cujo dinamismo de produção é acompanhado pela variedade das perspectivas defendidas (Goodman e Pennings, 1980; Quinn, 1988 e Morin, Savoie & Beaudin, 1994). O desempenho de uma organização é um constructo social, ligado à interpretação que fazem as diferentes partes interessadas das componentes em que se desdobra; é subjectivo, pois, requer a concordância entre as partes interessadas (necessidade de confronto de vários interesses); é contingente ao contexto em que é definido (Lebas e Euske, 2002), e pode ser apresentado segundo as abordagens teóricas: económica, social, sistémica e política (Gauzente, 2000):

- A abordagem económica tem como noção central os objectivos a atingir, os quais são definidos em função dos proprietários ou gestores da organização, em termos económicos ou financeiros (Caby *et al.*, 1996).
- A abordagem social provém das contribuições da escola das relações humanas, a qual acentua as dimensões humanas na organização. Esta abordagem não negligencia os aspectos económicos, mas integra as actividades necessárias à manutenção da organização, e tem como postulado que o alcance dos objectivos sociais permite atingir os objectivos económicos e financeiros (Quinn e Rohrbaugh, 1981).
- A abordagem sistémica é desenvolvida por oposição às abordagens económica e social, consideradas como parciais. Realça os recursos ao dispor da organização, a estabilidade, a harmonização e a perenidade dos subsistemas da organização em relação ao meio envolvente como cruciais (Boddy, 2002).
- A abordagem política é uma crítica às abordagens anteriores; cada uma delas atribui certas funções e objectivos às organizações, isto é, de um ponto de vista neutro, todo o indivíduo pode ter os seus próprios critérios para analisar o desempenho de uma organização. Esta concepção consagra a influência do relativismo (Eccles, 1991).

Quanto à definição de desempenho, não há uma definição unanimemente aceite (Otley, 1999; Andersen e Fagerhaug, 2002). É um conceito ambíguo, pois depende, quer dos recursos utilizados, quer da combinação obtida com esses recursos (Alchian e Demsetz, 1972); e complexo, devido à dificuldade da sua definição e ao facto de os indicadores do desempenho serem, por vezes, contraditórios (Lebas e Euske, 2002). Os mesmos autores referem que o desempenho está relacionado, simultaneamente, à acção, ao resultado da acção e ao sucesso desse resultado quando comparado com algum padrão; nesta perspectiva, o desempenho corresponde ao potencial de criação de valor, relativo a um dado período de tempo. Logo, o desempenho não existe só por si; vai sendo construído pelos utilizadores da informação, através de um processo contínuo no espaço e no tempo (Ibarra, 2003), e está estritamente relacionado com as variáveis que contribuem para alcançar os objectivos estratégicos da organização (Lorino, 1997).

Na opinião de Clarkson (1995), os problemas de avaliação do desempenho de uma organização estão mais relacionados com a obtenção de dados pertinentes, e não com o uso de um sistema de avaliação de seriação de valores, em particular. Assim o desempenho funciona como um constrangimento para a organização, no sentido em que devia ser obtido um valor mínimo que assegurasse a sobrevivência desta e, ao mesmo tempo, como um objectivo a atingir (Simons, 2000). Como não existe uma definição única de desempenho, deve ser cada organização a definir o seu âmbito, quer a nível interno, quer a nível externo (Lebas, 1995), seleccionando os indicadores apropriados para o descrever e acompanhar (Lebas e Euske, 2002).

Para Atkinson *et al.* (1997), um bom desempenho deve considerar os pontos de vista das diferentes partes interessadas que se relacionam com as organizações, quer em termos reais, quer em termos potenciais. Para os mesmos autores, a inclusão destes pontos de vista na avaliação do desempenho da organização supõe a apresentação de informação pertinente para todos eles, a qual lhes permite fazer um juízo do grau de cumprimento dos contratos implícitos ou explícitos que os liga a essas organizações; por isso, o desempenho também é considerado um conceito relativo que requer capacidade crítica e interpretação, e um conceito dinâmico, onde coexistem múltiplas dimensões, não necessariamente consistentes umas com as outras, pois, cada parte interessada tem as suas próprias métricas de desempenho, representativas dos seus interesses particulares, e que não têm que coincidir com as métricas de desempenho dos outros grupos de interessados (Lebas et Euske, 2002).

A razão de ser e a sobrevivência a longo prazo da organização não se baseia apenas num grupo de interessados, mas sim em todos eles (Bely *et al.*, 2003). Na ausência de uma medida única que permita avaliar o desempenho das estruturas (alinhamento vertical) e dos processos (alinhamento horizontal), deve elaborar-se informação em todas as vertentes (Kennerly e Neely, 2002b; Ibarra, 2003), sabendo que a pessoa física ou jurídica, pode pertencer a mais de um grupo de interesses. Na situação de haver interesses divergentes, deve de ter-se informação suficiente para decidir, em determinado momento, a que grupo quer pertencer (Ibarra, 2003).

Em geral, quando se fala da avaliação do desempenho de uma organização, tem-se por referência a análise dos seus resultados, o que, numa primeira aproximação, sugere que se pode identificar a avaliação do desempenho com os resultados da organização. Com o termo desempenho, mais do que o resultado, quer-se expressar a estrutura ou composição do mesmo. Por outro lado, na maior parte dos casos, carece de sentido expressar o resultado por um só número, sem haver referência aos seus principais componentes (Suárez, 1995). Assim, a análise do desempenho de uma organização deve estar associada a um sistema de avaliação que proporcione informação fidedigna relativamente ao grau de sucesso da estratégia.

As organizações são compensadas por criarem valor e não por controlarem os custos (Drucker, 1995), e os principais indicadores de desempenho não podem basear-se apenas em dados financeiros, devendo ser também utilizadas métricas de carácter intangível, como a qualidade, a satisfação dos consumidores, a inovação, a quota de mercado, entre outras, as quais, frequentemente, exprimem, melhor que os proveitos, as condições económicas das organizações e o crescimento esperado (Eccles, 1991). Também Zimmerman et Zeitz (2002), ao considerarem a sobrevivência de uma organização como a aprovação tácita pela sociedade da legitimidade desta (licença para operar), apontam oito critérios para a avaliação do desempenho: eficiência, crescimento do volume de negócios, resultados, dimensão, liquidez, sobrevivência, quota de mercado, e efeito financeiro de alavanca.

Para Black *et al.* (2001) os factores geradores de valor, na perspectiva dos accionistas, são:

- o crescimento das vendas;
- a margem bruta financeira (EBITDA)⁶;

⁶ EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) - Lucros antes de juros, impostos, depreciações e amortização.

- a carga fiscal;
- o fundo de maneo (crescimento do negócio);
- o investimento;
- o custo médio ponderado do capital (ajustado do risco e da inflação);
- o período em que beneficia de vantagens competitivas (horizonte temporal).

De acordo com Sink e Tuttle (1993), as definições são importantes e necessárias para a redução da confusão existente na área da medição do desempenho, porém muitas vezes são negligenciadas:

“The field is filled with practitioners with no conceptual models and weak operational definitions; the field is filled with academicians with weak conceptual models and no operational definitions. The result has been confusion in the literature and in practice with no respect to performance measurement and improvement.” Sink e Tuttle (1993), pp.48.

Para sumarizar a descrição dos termos abordados adaptámos o modelo 3 P (Productivity, Profitability, Performance (Tangen,2005), conforme representação na Figura 4.1.

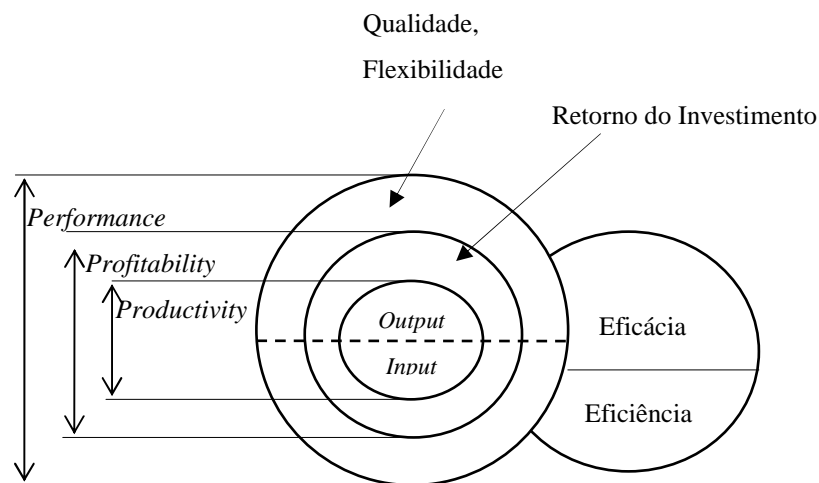


Figura 4.1 – O modelo 3P (Tangen, 2005)

A Produtividade representa a parte central do modelo e está directamente relacionado com a relação da quantidade do *output* versus *input*. A rentabilidade está também relacionada com o *output* versus *input*, mas numa relação monetária. O Desempenho, o mais abrangente, inclui os dois anteriores, bem como, por exemplo, a qualidade, tempo de fornecimento e

flexibilidade. A eficácia e eficiência, na opinião de Tange (2005) são funcionais quando associados aos 3 P.

Para um processo de realização, a aplicação do modelo referido está esquematizado na Figura 4.2.

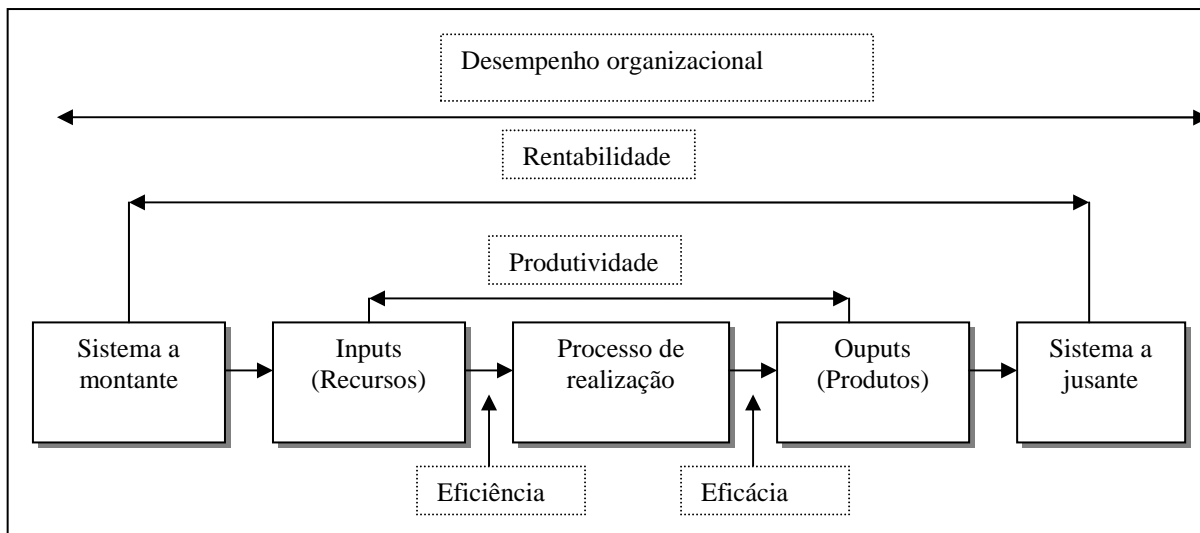


Figura 4.2 – Dimensões do desempenho organizacional num processo de transformação
Fonte: Adaptado de Tange (2005).

Na opinião de Drucker (1999), é necessário aprender a desenvolver novos conceitos sobre o significado de desempenho para uma organização com novas medidas e métodos de avaliação, e não apenas sob a forma financeira. Procura-se, assim, que tenha algum significado para os múltiplos grupos de partes interessadas, envolvendo um compromisso da parte destas.

4.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de avaliação da utilização dos recursos por uma organização – variáveis económicas, financeiras, de eficiência, de eficácia ou de inovação – ou seja, o sucesso de uma organização, uma vez definidos, podem ser medidos com relativa facilidade. Na opinião de Walters, (1999), o que se apresenta mais problemático é a definição dos principais recursos que contribuem para essas variáveis, e que permitam medir a contribuição individual. O problema de um sistema de avaliação do desempenho organizacional está relacionado com a dificuldade em definir o que medir, devido a não haver um critério universal com o qual seja possível uma organização comparar directamente os seus valores de desempenho (Simons, 2000; Lebas e Euske, 2002).

Do ponto de vista metodológico, segundo os referidos autores, a construção de um conjunto de indicadores reforça a ideia de que a criação de valor resulta de um processo dinâmico, em que diferentes variáveis interagem positiva e negativamente. É no âmbito desse processo que os indicadores apresentam a sua evolução, ou seja, como indicadores dinâmicos que são, a observação das oscilações do seu comportamento, a curto prazo, deve ser naturalmente cautelosa.

Estes devem ser validados e interpretados, tendo em conta as características seguintes:

- flexibilidade, para responder a situações dinâmicas;
- fiabilidade, ou seja, ter a capacidade de transcrever um fenómeno na sua plenitude;
- previsibilidade, baseando-se num modelo de causalidade, podendo levar a que os parâmetros escolhidos sejam preditores de resultados futuros;
- não se restringirem ao curto prazo, sendo concebidos a longo prazo;
- a sua avaliação deve reportar-se ao conhecimento dos resultados de uma acção;
- pertinente, pelo que devem transcrever a realidade;
- objectivos, quer na sua definição quer na sua unidade de medida;
- transparentes, para poderem ser facilmente compreendidos;
- sensibilidade, para detectarem oscilações mínimas de funcionamento que reclamem correcção;
- acessíveis, em particular quanto às informações necessárias ao seu cálculo;
- não são um fim, em si mesmo, devendo ser interpretados e avaliados no âmbito do contexto da sua envolvente, pelo que a escolha dos referenciais de comparação se afigura uma decisão estratégica fundamental (Lebas, 1995; Kennerley e Neely, 2003).

A comparação do desempenho de uma organização com outras organizações e com a envolvente externa do sector de actuação da organização, deve ser uma realidade.

O desempenho de uma organização, não diz respeito unicamente aos resultados que gera para os seus accionistas, mas essencialmente, para as partes interessadas, o que é uma realidade no Sector Social.

4.3 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Os sistemas de avaliação podem ser definidos como um conjunto de indicadores do desempenho que possibilitam a tomada de decisões e acções fundamentadas, quantificam a

eficiência e a eficácia de acções passadas, através da recolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados apropriados e permitem o estabelecimento da ponte entre os objectivos, a estratégia organizacional e o comportamento dos gestores (Neely, 1998).

Um sistema de avaliação do desempenho é constituído por um conjunto de subsistemas (Kennerley e Neely, 2002a): 1) indicadores individuais que quantificam a eficiência e a eficácia das acções; 2) um conjunto de indicadores inter-relacionados que avaliam o desempenho organizacional como um todo e 3) uma infra-estrutura de suporte que possibilita a recolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados. De acordo com os autores para se obter a máxima utilidade de um sistema de avaliação do desempenho, este deve ser adequado e eficiente, em cada um dos subsistemas; se um dos subsistemas não funciona, o processo de avaliação resulta incompleto, dificultando a tomada de decisões e acções fundamentadas (Kennerley e Neely, 2002b). Assim, um sistema de avaliação do desempenho é mais do que um simples conjunto de indicadores, devendo estabelecer ligações sistemáticas entre eles, seja em termos de formulação matemática, seja através da descrição de relações de causa e efeito

O objectivo dos sistemas de avaliação do desempenho é o de facilitar aos gestores a implementação da estratégia organizacional, pelo que estes devem seleccionar os indicadores que melhor reflectam os objectivos daquela e que sejam – na actualidade e no futuro – factores críticos, cuja melhoria conduza ao sucesso da sua implementação. O sucesso da estratégia depende, então, da sua solidez. Os sistemas de avaliação do desempenho são “simplesmente” um mecanismo que melhora a probabilidade da organização implementar as suas estratégias com sucesso (Anthony e Govindarajan, 2003).

Segundo Kennerley e Neely, (2002b), os sistemas devem ter como características:

- proporcionar uma visão equilibrada do negócio - devem ser indicadores financeiros e não financeiros, internos e externos, de eficiência e de eficácia;
- proporcionar uma visão sucinta do desempenho organizacional: para tal, os indicadores devem ter uma lógica simples e a sua ligação deve ser intuitiva;
- ser multi-dimensional, reflectindo a necessidade de medir todas as áreas do desempenho que sejam importantes para o sucesso da organização;
- proporcionar a compreensão da complexidade organizacional;

- integrar dimensões transversais da organização (indicadores funcionais) com indicadores que reflectam dimensões hierárquicas (ligando um ou mais níveis da organização), encorajando a congruência de objectivos e acções;
- demonstrar, explicitamente, como a obtenção dos resultados está relacionada com os factores críticos.

As melhores práticas para medir e avaliar o desempenho dos gestores, a todos os níveis da organização, tendem para uma combinação de indicadores múltiplos, financeiros e não financeiros; estes, são aqueles que acompanham a implementação da estratégia – factores chave do sucesso ou indicadores chave do desempenho (Young e O’Byrne, 2001; Anthony e Govindarajan, 2003). A definição destes indicadores é uma questão complexa e, por vezes, controversa; normalmente compreendem várias disciplinas como a economia, gestão e a contabilidade, entre outras (Tangen, 2004), devendo interagir entre si, de tal modo que uma mudança no estado de um deles provoque mudanças no estado dos outros indicadores (Anthony e Govindarajan, 2003).

Os resultados a atingir devem estar relacionados com a estratégia organizacional; os indicadores de desempenho devem ser objectivamente verificáveis, para cada uma das diferentes etapas, sendo indicados os meios de verificação dos mesmos e as condições externas que podem influenciar e condicionar o cumprimento dos objectivos.

4.4 ESTRUTURA DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A mudança nos sistemas de avaliação do desempenho organizacional deve-se, sobretudo, ao aumento da complexidade da gestão, derivada da passagem de estratégias baseadas na liderança pelos custos para estratégias baseadas na diferenciação/produção à medida, as quais incrementam a competição entre as empresas e requerem estruturas organizacionais mais complexas (Toni e Tonchia, 2001).

Os sistemas de avaliação do desempenho organizacional evoluíram, de uma base de mensuração e controlo dos custos para uma base de mensuração da criação de valor; ou seja, para um desempenho organizacional não baseado exclusivamente nos custos (ex: orientação

para o mercado, satisfação e fidelidade dos clientes). Esta perspectiva persegue a melhoria do desempenho através da obtenção conjunta de resultados aos diferentes níveis da organização.

Toni e Tonchia (2001) agrupam os principais sistemas de avaliação de desempenho em cinco tipologias:

1. Modelos estritamente hierárquicos. Caracterizam-se por apresentarem indicadores do desempenho de custos (ex: produção, produtividade) e de não custos (ex: tempo, flexibilidade, qualidade), com diferentes níveis de agregação. São fundamentalmente económicos e financeiros.
2. Modelos equilibrados. Apresentam indicadores do desempenho separados por várias áreas, as quais correspondem a diversas perspectivas (ex: Balance scorecard: financeira, processos de negócio internos, clientes, aprendizagem e crescimento). As ligações entre as várias áreas são definidas genericamente (Kaplan et Norton, 1992, 1996).
3. Modelos em tronco (ou em pirâmide). Apresentam uma síntese dos indicadores de desempenho desde o nível operacional até níveis mais agregados de indicadores, indo de áreas de não custo até áreas de âmbito económico e financeiro. Tipicamente estes indicadores são apresentados isolados, sendo posteriormente agregados. Esta abordagem permite definir uma estrutura vertical, para os níveis inferiores da pirâmide. Envolve a agregação e síntese do desempenho, aos níveis superiores da pirâmide, estando assim mais próximos de uma arquitectura equilibrada (Cross e Lynch, 1992).
4. Modelos mistos. Apresentam indicadores do desempenho internos e externos.
5. Modelos relacionados com a cadeia de valor - consideram as relações internas com clientes e fornecedores.

Esta tipologia de modelos pode ser agregada em três diferentes conotações: vertical, equilibrada (balanced scorecard; tableau de bord) e horizontal (ou por processos), como ilustra o Quadro 4.2:

Quadro 4.2 – Arquitectura dos sistemas de avaliação do desempenho organizacional

Estrutura vertical	Modelos hierárquicos		Modelos em tronco (ou pirâmide)		
Estrutura equilibrada		Modelos equilibrados		Modelos mistos: indicadores de desempenho internos e externos	
Estrutura horizontal (por processos)					Modelos relacionados com a cadeia de valor

Fonte: Adaptado de Toni e Tonchia (2001).

Os modelos em pirâmide e os modelos mistos estão classificados em duas tipologias arquitectónicas diferentes ao mesmo tempo.

4.5 EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Neely *et al.* (2003) introduzem o conceito de terceira geração dos sistemas de avaliação do desempenho, ao classificarem estes em três tipos:

1. A primeira geração – sistemas de medição do desempenho – baseados em pressupostos financeiros, procura complementar os indicadores financeiros tradicionais com indicadores não financeiros (incluindo indicadores sobre intangíveis), incitando os gestores a escolherem, de entre este tipo de indicadores, aqueles que julguem ser os mais adequados. O principal problema é o de os indicadores serem estáticos, não proporcionando uma adequada compreensão das ligações entre os diferentes tipos de indicadores.
2. A segunda geração – sistemas de gestão do desempenho – avançam na direcção da criação de valor, procurando ajudar na tomada de decisão, ao investigar como eram transformados os recursos, ou os stocks desses recursos, em valor. A sua maior valia reside na visualização que proporcionam da ligação entre os activos intangíveis e o valor do negócio. A ênfase das práticas desta segunda geração de modelos está mais em compreender aquela transformação, do que em analisar o valor assumido pelos indicadores, individualmente.
3. A terceira geração – sistemas de gestão estratégica do desempenho – requer maior evidência sobre as ligações entre as dimensões não financeiras e as dimensões intangíveis do desempenho organizacional, e as consequências em termos de fluxos de tesouraria gerados.

Para que estes modelos possam ser desenvolvidos, é condição necessária a satisfação de três critérios:

- Adequação e suficiência – devem reflectir as partes estáticas e dinâmicas da organização e, ao mesmo tempo, não perder a sua adequação como ferramenta de gestão (Kennerley e Neely, 2002a, 2003);

- Fiabilidade da informação – deve proporcionar informação rigorosa, que permita o acompanhamento adequado da implementação das estratégias da organização, em especial sobre os factores críticos de sucesso dos activos intangíveis;
- Praticabilidade e convergência organizacional – devem ser fáceis de aplicar e devem estar alinhados com outros processos organizacionais, no sentido de permitir a tomada de acções correctivas (Kennerley e Neely, 2003).

Todos os sistemas de medição de desempenho com base em indicadores de qualidade são capazes de produzir lucro através das mudanças no comportamento dos seus gestores (Bernstein, 1999).

Procuramos clarificar algumas questões relacionadas com o desempenho e sua avaliação.

Superamos as dificuldades encontradas ao nível da operacionalização do conceito do desempenho nas instituições, assumindo que este é passível de avaliação através da consideração e análise de um conjunto de dados organizacionais designadamente, a nível económico e da qualidade das respostas sociais.

Neste contexto, apoiamo-nos na revisão bibliográfica e no conhecimento adquirido nas instituições, através do desenvolvimento de casos de estudo relacionados com a concepção da gestão por processos e a criação de indicadores, para a construção do instrumento de avaliação do desempenho organizacional a utilizar no estudo empírico, na segunda parte deste trabalho.

5. CONSTRUÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA

O trabalho empírico que desenvolvemos no quadro da problemática em estudo, tem por base, conforme anteriormente referimos, a avaliação da relação teoricamente estabelecida entre a gestão por processos e o desempenho em organizações da área social, designadamente Lares para idosos.

Neste capítulo apresentamos o processo de construção e adaptação dos instrumentos utilizados nesta investigação, bem como do procedimento prévio ao tratamento e análise de dados.

5.1 CONSIDERAÇÕES PRÉVIAS

De acordo com os objectivos definidos para esta investigação e do tipo de dados que interessava recolher, optamos pelo método do inquérito, com recurso à técnica do questionário, visto tratar-se de um processo de recolha e levantamento de informação que permite conduzir à inventariação, relativamente estruturada, de atitudes, representações, comportamentos e motivações (Ghiglione e Matalon, 1997).

No entanto, como todas as investigações por inquérito, a investigação conduzida comporta vantagens e desvantagens relativamente a outros métodos de recolha de dados, encontrando-se, entre as primeiras, a possibilidade de obter um cenário relativamente completo do domínio em estudo.

Associamo-nos, assim, a um vasto número de investigadores que tem privilegiado o método em questão (o inquérito), procurando adoptar critérios rigorosos no que concerne às técnicas utilizadas e à construção dos instrumentos, evitando deste modo situações que possam enviesar as respostas obtidas e que, por isso, condicionem a validade dos dados recolhidos e, consequentemente, as análises efectuadas a partir deles. Tivemos igualmente em consideração o que Ghiglione e Matalon (1997) referem no que respeita ao carácter de construção inerente, à relação que se estabelece entre investigador e investigado e que pode determinar diferenças significativas entre o que o primeiro perspectivou e o que efectivamente ocorre ao longo da investigação. De facto, o inquérito é um dos métodos mais frequentemente utilizados, na medida em que, sendo o próprio investigador quem coloca as questões, é aquele que melhor permite controlar as circunstâncias inerentes à recolha dos dados. As questões abertas, também designadas por “questões de conhecimento”, constituem um procedimento aconselhado pelos autores referidos, uma vez que se trata de uma forma adicional de recolha de informação.

Entre as principais desvantagens, refira-se a impossibilidade de garantir que as instruções, o sentido das questões e as modalidades de resposta sejam correctamente apreendidos. Uma das formas de ultrapassar esta dificuldade passa pela escolha adequada do vocabulário utilizado e pela realização de estudos preliminares que permitam corrigir as ambiguidades iniciais.

Todavia, segundo Cook e Campbell (1979), contrariamente às investigações de tipo experimental, em que a variação sistemática dos factores experimentais e o controlo correlativo dos factores classificatórios e dos pseudofactores permitem garantir a validade interna das conclusões, nas investigações por inquérito só em condições muito especiais se torna possível afirmar, inequivocamente, a corroboração de hipóteses que explicitem relações de causalidade entre os respectivos termos. Assim sendo, o facto do estudo empírico desenvolvido incidir sobre um grupo previamente constituído, e não a constituir de forma aleatória, e de não ser possível manipular as variáveis consideradas, conduz-nos ao seu enquadramento no âmbito de uma investigação não-experimental (Alferes, 1997).

5.2 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

No quadro dos nossos objectivos, apresentamos o processo de construção e adaptação dos instrumentos utilizados na investigação

Devido à impossibilidade de utilizar instrumentos previamente elaborados que servissem os objectivos da nossa investigação, decidimo-nos pela sua construção e adaptação para recolher dados junto dos gestores das organizações que aderiram ao estudo.

Tivemos como preocupação a definição clara das variáveis que pretendíamos medir, o que constitui condição essencial para promover a unidade conceptual do questionário. Considerámos, para efeitos da recolha de dados a selecção da população alvo, o contexto e as condições de aplicação.

Após a pesquisa bibliográfica relacionada com os constructos a medir, preocupámo-nos em construir instrumentos de avaliação que tivessem por referência modelos pré-existentes que nos servissem de orientação, tanto na definição das categorias, como na descrição do conteúdo dos itens.

Foram efectuados estudos ao nível das suas qualidades psicométricas, procedimentos através dos quais se procurou garantir a sua adequação à investigação em questão, isto é, a sua utilização com um grau de confiança aceitável.

Na construção dos questionários foram respeitadas as etapas sugeridas por Hill e Hill (2000), designadamente:

- realização de entrevistas;
- elaboração de uma versão prévia do questionário;
- verificação da sua adequação numa amostra de gestores pertencente à população do estudo (pré-teste).

A revisão da literatura efectuada foi ainda essencial nesta fase do nosso trabalho, na medida em que constituiu um elemento orientador fundamental do conteúdo do questionário, cujo processo de construção está estruturado no Quadro 5.1.

Quadro 5.1 – Processo de construção do Questionário

Etapas	Acções
Etapa 1	Elaboração do guião Realização das entrevistas Análise de conteúdo
Etapa 2:	Versão prévia do questionário Revisão por dois investigadores
Etapa 3:	Realização do pré-teste Questionário Final

Optámos por referir previamente um conjunto de informações de carácter geral, relativo às entrevistas exploratórias realizadas e à técnica utilizada no tratamento dos dados que através dela foram recolhidos. Vamos limitar-nos à apresentação dos resultados obtidos na análise de conteúdo respeitante aos temas da entrevista efectuada aos gestores, aquando da explicitação da etapa 1 do processo de construção e validação do Questionário (ver Quadro 5.1).

Considerámos três tipos de validação do Questionário: de conteúdo, de constructo e de critério. A validade de conteúdo reporta-se à representatividade e adequação dos itens de um questionário face à variável que pretende medir, bem como à adequação desses mesmos itens à população a que se destinam, em termos de clareza e compreensibilidade. A validade de constructo procura avaliar o grau em que os resultados obtidos com um instrumento são reveladores dos constructos teóricos que lhe estão subjacentes. A validade de critério (não avaliada), centra-se na comparação dos resultados obtidos com um determinado instrumento com critérios externos considerados medidas independentes do que o instrumento procura medir (Nunnaly, 1978; Fink e Kosecoff, 1985; Hill e Hill, 2000).

A noção de constructo, de acordo com Kerlinger (1986) é equivalente à de conceito distinguindo-se deste último em virtude de possuir um sentido adicional, dado ter sido deliberada e conscientemente criado ou adoptado para uma determinada finalidade científica. Uma vez que os constructos são equivalentes a conceitos, constituindo variáveis hipotéticas, eles são também interpretáveis enquanto variáveis latentes, aleatórias e, potencialmente livres

de erro (Bollen, 1989). Para medirmos um constructo, dado que este não pode ser directamente observável, pois constitui uma variável hipotética, é fundamental defini-lo em termos operacionais. Esta definição supõe a possibilidade de especificação das actividades necessárias à sua medição (Kerlinger, 1986).

De um modo geral, são conhecidos dois grupos de definições operacionais: as baseadas em medidas e as de natureza experimental. No trabalho que desenvolvemos utilizamos as que pertencem ao 1º grupo.

Iniciou-se a revisão do guião com um pré teste junto de três gestores das organizações objecto de estudo, escolhidas aleatoriamente, a fim de testar a compreensão das questões constantes do guião por parte dos entrevistados. Efectuadas as respectivas correcções e ajustamentos, seguiu-se a fase das entrevistas a gestores de instituições sedeadas em Setúbal, que fazem parte da amostra de trinta e duas Instituições envolvidas no estudo. Foram realizadas cinco entrevistas, de carácter exploratório, junto de gestores das instituições (2- Instituições Particulares de Solidariedade Social, 1- Estatal e 2- Privado, de modo a abranger os tipos de oferta existentes), com o duplo objectivo de perceber qual o grau de familiaridade relativamente aos temas centrais da presente investigação e de recolher informação potencialmente relevante para a elaboração dos itens do questionário, nomeadamente ao nível da sua adequação ao sector a estudar. Estas entrevistas tiveram um carácter semi-estruturado, assente num guião que elaborámos, que compreendia questões abertas relativas aos temas centrais da presente investigação (ver Anexo 1). Optámos pela modalidade semi-estruturada da entrevista, pelo facto de esta se adequar aos objectivos deste estudo, designadamente no que concerne à possibilidade que oferece de serem apresentados os mesmos tópicos aos diferentes entrevistados, permitindo-nos aceder a dados potencialmente comparáveis.

A técnica utilizada para o tratamento da informação recolhida foi a análise de conteúdo, tendo sido efectuada uma análise temática que se baseia nas propostas de Festinger e Katz (1974), Bardin (1979) e Bogdan e Biklen (1994). A aplicação das regras em questão, podem expressar-se da seguinte forma:

- a. Leitura integral de todas as entrevistas com o duplo objectivo de, por um lado, captar o seu sentido global e, por outro, a especificidade de cada entrevista em particular;

- b. Definição das unidades de análise: unidade de registo (U.R. – foi considerada como unidade de significação a codificar o mais pequeno segmento de texto, pelo que a proposição coincide aqui, com a unidade de registo), unidade de contexto (considerámos cada uma das entrevistas efectuadas, na sua globalidade, como a unidade de contexto que melhor auxiliaria a clarificar a unidade de registo, por exemplo, podermos saber quantos sujeitos referiram determinado aspecto), unidade de enumeração (U.E. – coincide com a unidade de contexto, ou seja, corresponde à entrevista);
- c. Definição de categorias e subcategorias: o processo de categorização foi efectuado tendo por base as analogias de significado das unidades de registo. Assim sendo, o sistema de categorias é o produto final da progressiva classificação analógica das unidades de registo, pelo que a sua designação conceptual definitiva ocorreu somente no final deste procedimento;
- d. Teste de validade do sistema de categorização: no sentido de garantir o rigor do processo, submetemos à apreciação de um investigador social a análise de conteúdo efectuada, desde o processo de codificação até à definição de categorias.

5.3 CONSTRUÇÃO E AVALIAÇÃO DAS QUALIDADES PSICOMÉTRICAS DO QUESTIONÁRIO

Na construção e avaliação das qualidades psicométricas do questionário foram definidas três etapas. Apresentam-se a seguir os procedimentos utilizados nas diversas etapas do processo de construção/adaptação e validação do questionário para a obtenção de dados junto dos inquiridos, nomeadamente os estudos realizados para avaliar as suas qualidades psicométricas, designadamente a sua validade (de conteúdo e de constructo) e fiabilidade (consistência interna das suas dimensões), através dos quais se procurou garantir a utilização deste instrumento de medida com um grau de confiança aceitável.

5.3.1 Etapa 1 (entrevistas)

Os resultados obtidos com a análise efectuada aos conteúdos emergentes das entrevistas individuais realizadas, relativos ao tema em análise, são apresentados no Quadro 5.2,

indicando-se as unidades de registo e de enumeração no contexto das quais foram analisados os diversos indicadores que originaram o sistema de categorias elaborado.

Quadro 5.2 – Resultado da análise de conteúdo

Categorias	Indicadores	U.R.	U.E.
Conhecimento do conceito de gestão por processos	Sim	4	4
	Não	-	-
	Vagamente	1	1
	Total Categoria	5	5
Importância atribuída à gestão por processos	Muito importante	4	4
	Importante	1	1
	Total Categoria	5	4
Determinantes da sua importância	Investimento na formação e auto-formação das pessoas	9	4
	Liderança	8	2
	É importante gerir os processos orientados para o cumprimento dos objectivos estratégicos da instituição	4	2
	Utilização de técnicas na sua gestão	4	2
	As tecnologias de informação e comunicação são importantes suportes da gestão	4	2
	Integração das áreas departamentais	4	2
	O conhecimento dos objectivos dos processos é importante para todos	4	2
	Promovem a competitividade	3	1
	Estamos preocupados com os resultados dos processos	3	2
	Relação entre o que temos e serviço prestado	3	1
	Promoção de uma visão mais alargada e sistémica	2	1
	Preocupação com a Informação e Comunicação	1	1
	Total Categoria	49	4
Indicadores sociais	Satisfação dos clientes	8	4
	Satisfação dos Colaboradores	5	2
	Colaboradores motivados para a mudança	4	1
	Quadros qualificados	4	2
	Baixa rotatividade	3	2
	Total Categoria	24	4
Indicadores de desempenho/competitividade	Qualidade do serviço	6	4
	Qualidade dos produtos	4	2
	Total Categoria	10	4
Indicadores financeiros	Capacidade de redução de custos	6	4
	Relação dos custos actuais e dos programados	4	2
	Total Categoria	10	4
Indicadores tecnológicos	Tecnologia existente	2	1
	Total Categoria	2	1
Indicadores culturais	Fazer mais e melhor	5	4
	Rigor	2	1
	Criatividade	2	1
	Profissionalismo	1	1
	Experiência	1	1
	Total Categoria	11	4
	Total		5

Legenda: U.R. - unidade de registo

U.E. - unidade de enumeração

Verificamos que o conceito de “gestão por processos” e de competitividade/desempenho começam a integrar a prática diária destes gestores, uma vez que dos cinco gestores

entrevistados, todos a ele aludiram (quatro deles de um modo preciso e um de uma forma mais vaga). Assim sendo, a análise aqui apresentada focaliza o discurso destes quatro gestores que constituem as quatro unidades de enumeração, no âmbito das quais se analisaram as proposições registadas e fizeram emergir o sistema de categorias elaborado.

Constata-se que é grande a importância atribuída à gestão por processos por parte destes gestores, na medida em que a ela se referem como “muito importante” e “importante”, sendo sobretudo valorizada pela necessidade sentida de gerir os processos identificados na organização, prosseguindo os objectivos estratégicos da organização. A importância que lhe é atribuída decorre ainda da consciência que os gestores têm de que, os departamentos e estruturas funcionais distintos estão interrelacionados.

Do discurso dos quatro entrevistados emerge uma atribuição de sentido à abordagem por processos em que esta surge associada à gestão das actividades realizadas pelas pessoas e à gestão das suas competências sempre no sentido de melhoria e de um investimento organizacional em função das necessidades organizacionais.

Apresentado em primeiro lugar, pois reúne a maioria das unidades de registo a este respeito produzidas (9), o processo da “formação” surge como aquele que mais preocupa estes gestores. No caso concreto, um conjunto de actividades, formais e/ou informais, directamente relacionadas com a necessidade de disponibilizar e partilhar conhecimentos e aprendizagens, no sentido de se evitar a prática recorrente de erros já cometidos e de se expandirem as boas práticas para a optimização dos processos. Neste âmbito, referimos o papel essencial das chefias intermédias. Em segundo lugar (reunindo 8 U.R.), surge a liderança, percebido pelos sujeitos como principal fonte de dinamização e gestão para a mudança.

A análise efectuada realça uma visão abrangente do conceito de desempenho organizacional/competitividade, no âmbito do qual diversos aspectos da realidade organizacional são perspectivados. Com efeito, quatro dos gestores reforçam a existência de diversos indicadores da avaliação do desempenho organizacional.

A globalidade dos critérios enunciados fez emergir indicadores de ordem social (24 U.R.), cultural (11 U.R.), económico-financeira (10 U.R.) e tecnológica (2 U.R.).

A prática discursiva destes gestores indica a impossibilidade, teoricamente defendida, de operacionalizar num indicador único, objectivo e quantificável do conceito de competitividade/ desempenho global.

No que concerne aos indicadores sociais, verifica-se que a satisfação dos clientes é o que reúne um maior número de unidades de registo (8) e de enumeração (4), facto que traduz bem a sua valorização por parte dos gestores, que referem ainda alguns aspectos relativos aos colaboradores (níveis adequados de qualificação e satisfação, motivação para a aprendizagem e para a mudança, baixa rotatividade) como indicadores a considerar na avaliação do desempenho organizacional.

Relativamente aos indicadores de ordem cultural, verifica-se que a proposição mais referida nos discursos analisados – fazer mais e melhor (5 U.R.) – se faz acompanhar de alusões a um conjunto diverso de valores (como sejam, rigor, qualidade, criatividade, profissionalismo, experiência, flexibilidade), que no seu conjunto, reflectem uma determinada orientação da cultura organizacional que os gestores consideram como catalisadora da criação e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis.

A redução de custos e a tecnologia são unidades de registo categorizadas no âmbito dos indicadores económico-financeiros e tecnológicos, respectivamente, sendo igualmente percebidos como critérios a considerar na análise do desempenho organizacional.

5.3.2 Etapa 2 (versão prévia do questionário)

O questionário foi organizado em 5 secções principais, nomeadamente:

- Secção I - Informação geral (caracterização das organizações que integram a amostra, nomeadamente ao nível da sua identificação, antiguidade, actividades principais, situação relativa ao processo de certificação da qualidade e principais iniciativas implementadas);
- Secção II - Dimensões estruturais (informação relativamente ao número de trabalhadores e suas qualificações profissionais, estrutura organizacional, caracterização dos gestores técnicos e da cultura organizacional);
- Secção III - Opiniões gerais relativas à medição do desempenho;

- Secção IV - Caracterização da importância e uso das medidas de desempenho;
- Secção V - Utilização de técnicas de melhoria do desempenho e *benchmarking* com instituições similares.

Os itens do questionário foram elaborados tendo como referência os resultados obtidos na análise de conteúdo às entrevistas realizadas, bem como os procedimentos relacionados com a Gestão por Processos referenciados na literatura revista e emergentes das várias perspectivas analisadas, descritas no Capítulo 3, designadamente: (a) concepção da rede de processos; (b) identificação dos processos (c) definição de objectivos; (d) criação de indicadores; (e) atribuição de responsabilidade; (f) partilha e disseminação do conhecimento; e (g) orientação cultural para a gestão por processos.

Para a recolha de dados sobre a importância e uso de medidas de desempenho nas organizações da área social já com práticas de gestão por processos (secções III e IV do questionário), tivemos também por referência a contribuição da literatura revista para avaliar a efectividade organizacional, a qual pressupõe a análise de um conjunto de indicadores relativos a resultados organizacionais, designadamente, económicos, sociais e ambientais, bem como as informações recolhidas junto de peritos em economia e gestão.

Os itens foram construídos sob a forma de afirmações, tendo sido nossa preocupação que se revestissem de significado para os gestores a quem se destinavam, que traduzissem tanto quanto possível a sua actividade diária, que fossem isentos de terminologia técnica ou de juízos de valor e que, em termos de construção frásica e de terminologia adoptada, não enviesassem as respostas dos sujeitos.

A escala de Likert, de cinco opções de resposta, foi a escolhida na medida em que se trata do número recomendado por Hill e Hill (2000).

5.3.3 Etapa 3 (pré-teste do Questionário)

Antes de procedermos ao pré-teste do Questionário, submetemos a versão prévia elaborada à consideração de dois investigadores (um da área social e outro da área de economia e gestão), de forma a obter a sua apreciação crítica relativamente ao grau de adequação e

representatividade dos itens construídos face ao construto teórico que pretendem medir, respeitando com este procedimento as recomendações de Fink e Kosecoff (1985).

No contexto da análise da validade de conteúdo do questionário, realizámos a etapa relativa à verificação da adequação e compreensibilidade dos itens construídos, da escala de resposta adoptada, bem como da estrutura global deste questionário à população a estudar (Hill & Hill, 2000), realizando para o efeito o pré-teste em duas organizações.

No que se refere aos aspectos em análise nesta fase de pré-teste, os sujeitos inquiridos consideraram que o questionário era globalmente acessível, tendo apenas referido uma certa dificuldade de resposta nos itens invertidos, na medida em que depois de compreenderem o seu sentido, tornava-se difícil estruturar o pensamento de forma a seleccionar correctamente a opção pretendida.

Procedeu-se depois a uma análise simples dos dados recolhidos em que se avaliaram quais os itens menos respondidos e a distribuição das respostas dadas por item. Concluiu-se que os sujeitos respondiam à globalidade dos itens da escala, que as respostas dadas se distribuíam pelas cinco opções de resposta e que, se tivéssemos em consideração a globalidade dos respondentes, as respostas obtidas para um mesmo item não tendiam para a convergência, pois os gestores tendiam a seleccionar diferentes opções de resposta para o mesmo item.

O balanço global dos resultados obtidos com o pré-teste do questionário conduziu-nos à decisão de manter a sua estrutura prévia, não tendo portanto excluído nenhum dos itens (ver Anexo 2 - Questionário aos Gestores).

Fomos ainda alertados pelos gestores inquiridos para o facto de a natureza das informações solicitadas poder vir a suscitar alguma reserva por parte dos responsáveis máximos das organizações, tornando-se necessário, redobrar os esforços de garantia da sua confidencialidade.

5.4 CONDIÇÕES DE APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

No sentido de concretizar com a máxima eficiência a etapa referente à recolha dos dados, entendemos contactar previamente as organizações seleccionadas através de contacto

telefónico, com a finalidade de explicar os objectivos prosseguidos. Foi nosso objectivo potenciar o impacto e eficácia deste primeiro contacto, e por isso, procurámos encurtar o período de tempo que mediou entre esta fase e a fase de recolha dos dados. A lógica subjacente a esta preocupação era a de que, quanto mais perto da recolha de dados os contactos fossem estabelecidos, mais profícuos eles se tornavam, uma vez que o quotidiano das organizações faz esquecer rapidamente os factos exógenos ao seu funcionamento.

Este primeiro contacto com as organizações seleccionadas foi extremamente positivo, tendo-se confirmado que a este nível, as primeiras percepções (ex: dos gestores e do estudo) foram determinantes da posterior receptividade e disponibilidade para responder aos questionários.

No entanto, percebemos um elevado esforço despendido por parte de algumas organizações (em que predominava grande falta de tempo) para corresponder à nossa solicitação e para o fazerem de um modo adequado. No sentido de garantir a credibilidade da investigação, foram dados, verbalmente e por escrito, todos os elementos (identidade, ligações institucionais e natureza do projecto) susceptíveis de maximizar a fiabilidade das respostas obtidas e dos resultados alcançados.

5.5 VALIDADE DE CONSTRUCTO E FIABILIDADE DO QUESTIONÁRIO

A fiabilidade que mede a consistência interna e a validade do questionário foi avaliada, utilizando como referência as secções III e IV do questionário. Posteriormente os dados foram validados através da informação relativa à sua importância e do uso.

As análises da dimensionalidade e da consistência interna do questionário resultam da aplicação do instrumento à amostra do estudo, pelo que estão garantidas as condições mínimas exigidas para se utilizar a análise factorial; efectivamente, de acordo com Bryman e Cramer (1993), o grau de precisão dos factores que emergem de uma análise factorial é função da dimensão da amostra, pelo que se torna essencial que esta seja representativa da população de onde foi retirada.

Do ponto de vista de Nunnally e Bernstein (1994), se existem hipóteses sobre a presença de vários factores, a análise factorial deve ter preferência, como ponto de partida, para a análise e selecção dos itens. No contexto da investigação decidimos recorrer a este tipo de técnica, em

virtude de pretendemos analisar quais as dimensões que compunham o questionário. A análise factorial, através da estrutura factorial subjacente, tende a fornecer-nos uma descrição clarificadora sobre o modo como se relacionam as variáveis, proporcionando-nos a estruturação dos dados. Temos porém de ter presente, conforme refere Nunnally (1978), que análise factorial não é um caminho para a verdade, embora constitua um método indispensável para examinar as tendências relacionais das variáveis em estudo.

Este método de abordagem assume que os dados traduzem medições numa escala e possuem uma distribuição normal, o que corresponde aos pressupostos de medida das nossas escalas e da nossa população.

A partir das avaliações dos gestores, em cada item, procedemos então à análise factorial de modo a avaliar se as variâncias poderiam ser explicadas por um conjunto de factores mais reduzido. O número de factores a seleccionar tem sempre alguma arbitrariedade; contudo, recorremos a alguns referenciais, habitualmente recomendados, como o critério de Kaiser (1960) e o critério de selecção de itens em cada factor, considerando uma saturação mínima de 0,30.

Contudo, antes de se estudar a dimensionalidade deste instrumento, tornou-se necessário efectuar análises preliminares aos dados recolhidos, tendo-se neste contexto efectuado a análise das não-respostas (*missing values*) à totalidade dos questionários recolhidos. Partimos de 32 casos, e não houve necessidade de eliminar nenhum pois não existiam casos com mais do que 1 % de itens não respondidos (Bryman & Cramer, 1993), tendo-se considerado todos os questionários válidos.

Com o objectivo de tornar a escala mais parcimoniosa e fiável, avaliou-se a tendência das respostas em cada item da escala, analisando, item a item, algumas medidas descritivas (média, desvio-padrão, mínimo, máximo e frequências de resposta por opção), procurando avaliar a pertinência da eliminação de alguns deles. Constatou-se que as respostas obtidas se distribuíam por todas as opções de resposta (1, 2, 3, 4 e 5), o que permitiu concluir pela existência de uma adequada variabilidade global de respostas por parte dos gestores e de um igualmente adequado poder discriminativo dos itens construídos.

No que respeita às medidas de tendência central e de dispersão analisadas, verificou-se no conjunto dos itens, não existirem médias com valores próximos dos extremos da escala, assim como uma pequena variação nos desvios-padrões.

No âmbito da análise da consistência interna do questionário, procedemos ao cálculo do coeficiente de fiabilidade interna, *alpha* (α) de Cronbach, e considerámos que um valor superior a 0,70 corresponde a um grau de fiabilidade desejável (Hill & Hill, 2005). Este coeficiente indica a proporção de variância explicada pelo factor, sendo nesse sentido um indicador da homogeneidade dos itens.

Para o estudo da dimensionalidade utilizaram-se os indicadores fornecidos pelo teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*)⁷ e pelo teste de esfericidade de Bartlett⁸ que viabilizam a utilização da análise factorial.

O estudo relativo ao número de factores a reter foi baseado no conjunto dos itens, no critério de Kaiser e na percentagem da variância total explicada. No entanto, para além dos critérios de ordem estatística, foram ainda considerados outros, de natureza qualitativa, designadamente, de interpretabilidade dos factores a reter em função das diversas actividades que suportam a gestão por processos.

5.5.1 Análise das variáveis

As variáveis a analisar derivam dos objectivos da investigação que pretende relacionar o desempenho da organização com a gestão por processos. Para as organizações em estudo, e em função da bibliografia consultada e dos dados resultantes da análise de conteúdo das entrevistas efectuadas, consideramos o desempenho organizacional manifestado através dos resultados económicos e da qualidade das respostas sociais.

A hipótese geral pode, assim, ser enunciada da seguinte forma:

⁷ Segundo Pestana e Gageiro (2005), este indicador, que varia entre 0 e 1, compara as correlações simples com as parciais observadas entre as variáveis. Valores de KMO perto de 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto um coeficiente próximo de 0 alerta para a inadequação da análise factorial, dada a existência de uma correlação fraca entre as variáveis.

⁸ Para os autores referidos, o teste de esfericidade de Bartlett é um outro indicador da existência, ou não, de correlação entre as variáveis. Em conjunto com o KMO permite avaliar a adequação da amostra para a utilização da análise factorial.

1. É possível construir uma medida adequada da variável latente⁹ “Gestão por processos” a partir das componentes Estratégia, Selecção de medidas, Implementação de medidas e Orientação para os Resultados;
2. É possível construir uma medida adequada da variável latente “Resultados económicos” a partir das componentes do uso das Medidas relativas à produtividade;
3. É possível construir uma medida adequada da variável latente “Qualidade das respostas sociais” com base nas componentes do uso das medidas relativas ao fornecimento e à qualidade do serviço prestado ao cliente.

A transformação da hipótese geral em hipóteses operacionais depende das técnicas estatísticas a utilizar, já explicadas, nomeadamente a fiabilidade interna de Cronbach e a unidimensionalidade numa análise factorial. As hipóteses gerais foram então transformadas, tendo em conta que a medida deve ser unidimensional e fiável, nas seguintes hipóteses operacionais:

- HO 1 – As componentes da variável apresentam uma medida com coeficiente de fiabilidade interna *alpha* (α) de Cronbach adequada, ou seja, superior a 0,7.
- HO 2 – As componentes definem um só factor numa análise factorial.

Para avaliar as hipóteses operacionais foi aplicado o mesmo procedimento a todas as variáveis previamente definidas e, por esta razão, vamos limitarmo-nos à descrição do método para uma variável e à apresentação dos resultados obtidos para todas as variáveis.

Foi utilizada a análise de fiabilidade do SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e a análise factorial para todas as combinações dos itens do questionário da secção III e IV. Foi escolhida a melhor combinação tendo em conta os valores da fiabilidade, a unidimensionalidade e a normalidade da variável resultante, média dos itens seleccionados.

Variável “Estratégia”

A título exemplificativo apresenta-se de seguida a análise da variável “estratégia”. (Os resultados das outras variáveis são apresentados no Quadro 5.8). Para esta variável, após a

⁹ Variável latente – Segundo Hill&Hill (2005), é o termo utilizado para representar uma variável que não pode ser observada nem medida directamente, mas que pode ser definida a partir de um conjunto de outras variáveis (possíveis de serem observadas ou medidas) que medem qualquer coisa em comum (nomeadamente a variável latente).

realização de testes preliminares com base numa combinação linear dos seis componentes do questionário que teoricamente definem a gestão estratégica por processos, verificou-se que todos os itens contribuíam para a formação da medida, uma vez que os valores das correlações entre itens e item-total eram elevados; ao efectuar o teste da unidimensionalidade da variável com recurso ao método da máxima verosimilhança (*maximum likelihood*) no SPSS, foram encontrados dois factores, tendo-se optado por retirar os itens 5 e 6 de modo a obtermos um só factor com os primeiros quatro itens. Foram calculadas as correlações item-total, e confirma-se que existe uma correlação item-total elevada (conforme Quadro 5.3), o que significa que todos eles contribuem para a formação da variável que queremos medir.

Quadro 5.3 – Variável Estratégia: Correlação Item-Total

Secção III a) Estratégia	Conteúdo do Item	Correlação item _total	α de Cronbach
Item 1	Existe uma clara definição da missão e objectivos da Instituição.	0,738	0,793
Item 2	Existe um consenso da gestão relativamente aos objectivos da Instituição.	0,791	0,795
Item 3	Os objectivos são comunicados a todos os níveis da Instituição.	0,840	0,772
Item 4	A finalidade de cada critério de desempenho é clara.	0,553	0,921

Também as correlações entre itens¹⁰ (ver Quadro 5.4), são relativamente grandes – variam entre 0,457 e 0,838, o que constitui, genericamente, um bom indicador da homogeneidade dos itens nas respectivas escalas.

Quadro 5.4 - Correlação inter escalas – Estratégia

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4
Item 1	1,000			
Item 2	0,838	1,000		
Item 3	0,775	0,784	1,000	
Item 4	0,480	0,457	0,519	1,000

Nota – A matriz de covariância foi calculada e utilizada na análise

¹⁰ A análise das correlações inter-item (através do coeficiente de Pearson) é considerada muito baixa para valores inferiores a 0,19 e baixa entre 0,20 e 0,30.

Foi calculado o coeficiente de fiabilidade interna *alpha* (α) de Cronbach: o valor obtido (0,865) traduz uma boa segurança em termos de fiabilidade, pelo que não se rejeita a hipótese operacional HO1.

Seguidamente analisámos a hipótese operacional HO 2 para avaliar se a variável é unidimensional. Utilizou-se o método da Máxima Verosimilhança, no SPSS. Os indicadores fornecidos pelo teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) e pelo teste de esfericidade de Bartlett viabilizam a utilização da análise factorial, na medida em que, no que concerne ao primeiro, o resultado de 0,865, superior a 0,50, é um bom indicador para a prossecução desta análise e, relativamente ao segundo, o valor da estatística do χ^2 (qui-quadrado) é significativo o que nos indica que as correlações entre as variáveis componentes são adequadas para efectuar uma análise factorial.

No Quadro 5.5 evidenciamos que a análise factorial encontrou um único factor para explicar as correlações entre as componentes, e que este factor explica 65,146% da variância total.

Quadro 5.5 – Variância explicada

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% Variação	% Cumulativa	Total	% Variação	% Cumulativa
1	2,877	71,935	71,935	2,606	65,146	65,146
2	0,751	18,773	90,708			
3	0,211	5,287	95,995			
4	0,160	4,005	100,000			

Extracção: Método da Máxima Verosimilhança

Os valores numéricos do “*factor loadings*” (saturações ou pesos) dos itens no factor, têm um peso importante, de 0,45 a 0,913, portanto todos os 4 itens contribuem para definir o factor extraído (Ver Quadro 5.6)

Quadro 5.6 – Matriz: Saturações dos itens da “Estratégia”

ITENS	EXTRACÇÃO (MÉTODO DA MÁXIMA VEROSIMILHANÇA)
1	0,908
2	0,913
3	0,863
4	0,450

O valor do qui-quadrado (3,33; 2 graus de liberdade; $p = 0,189$) para verificar o ajustamento não é significativo, conduzindo assim à conclusão de que um factor é adequado, pois é suficiente para explicar as correlações entre as variáveis; não se rejeita a hipótese operacional HO 2.

Para o cálculo da variável estratégia, podemos fazer a média das suas componentes, avaliando-se a sua normalidade com recurso ao teste Shapiro-Wilk, recomendado quando a amostra é inferior a 50 casos (ver Quadro 5.7).

Quadro 5.7 – Testes da Normalidade da variável “Estratégia”

Shapiro-Wilk test			
	Estatística	g.l.	Significância
Estratégia	0,959	32	0,254

Legenda: g.l. – graus de liberdade

A variável estratégia apresenta uma distribuição normal, com uma probabilidade de erro de aproximadamente 0,05.

Para as restantes variáveis utilizou-se procedimento idêntico. O Quadro 5.8 ilustra alguns dos valores obtidos para as variáveis seleccionadas na construção do modelo de investigação. Não considerámos a variável designada por Medidas Financeiras_Uso, pois as suas componentes não definem um só factor na análise factorial.

Quadro 5.8 - Resultados das características psicométricas das diversas sub-escalas derivadas da análise factorial

Variável	Itens Seleccionados	α de Cronbach	KMO	% Variância explicada	
Estratégia	1,2,3,4	0,865	0,765	65%	$\alpha = 0,853$
Seleção de Medidas	1,4,5	0,761	0,651	54 %	
Implementação das medidas	1,2,4,5	0,745	0,742	45 %	
Orientação para os Resultados	1,2,3,5	0,867	0,755	65 %	
Medidas de produtividade – Uso	1,2,3,4	0,904	0,820	71 %	$\alpha = 0,897$
Parcerias_Uso	1,2,3,4,5	0,859	0,767	55%	
Formação dos funcionários –Uso	1,2,3,5	0,778	0,673	58 %	
Medidas de Inovação – Uso	1,2,3,4	0,693	0,619	42 %	
Desempenho Cliente – Uso	1,2,3,4	0,842	0,718	70 %	
Medidas Fornecimento Serviço – Uso	1,2,3,4,5	0,839	0,700	64 %	
Medidas Desempenho da Qualidade – Uso	1,2,3,4,5	0,817	0,578	48%	

A variância total explicada pelas variáveis “Implementação de Medidas” e “Medidas de Inovação_Uso”, de 45% e de 42% respectivamente, representam valores que não sendo elevados são, no entanto, considerados adequados (Hair, Anderson e Black, 1999).

Efectuados os testes de normalidade, concluímos que todas as variáveis apresentam uma distribuição normal. Retiveram-se quatro factores para medir a variável “Gestão por Processos” relacionados respectivamente com a Estratégia, Selecção de medidas, Implementação de medidas e Orientação para os resultados, que passamos a designar, por:

- GP_F1 (Gestão por Processos – Factor 1);
- GP_F2 (Gestão por Processos – Factor 2);
- GP_F3 (Gestão por Processos – Factor 3)
- GP_F4 (Gestão por Processos – Factor 4),.

O Quadro 5.9 sintetiza os resultados obtidos nos estudos de correlação entre as médias dos factores retidos: O coeficiente de fiabilidade interna *alpha* ($\alpha = 0,853$) de Cronbach, traduz uma boa segurança em termos de fiabilidade.

Quadro 5.9 - Matriz de correlações entre as médias dos factores (Gestão por Processos) ($p < 0,05$)

	GP_F1	GP_F2	GP_F3	GP_F4
GP_F1	1,000			
GP_F2	0,500**	1,000		
GP_F3	0,506**	0,725**	1,000	
GP_F4	0,484*	0,773**	0,787**	1,000

Correlação de Pearson ** significativo para $p < 0,01$; * significativo para $p < 0,05$

Legenda: GP_F1, GP_F2, GP_F3 e GP_F4 (Factores 1, 2, 3 e 4 da Gestão por processos)

Dentro dos níveis de significância indicado $p < 0,05$, verificamos que existem correlações positivas (0,484 – 0,787) entre os factores. Observa-se que essas correlações são mais fortes, respectivamente entre a Selecção de medidas, sua Implementação e Orientação para os resultados. As restantes correlações são mais fracas, embora, igualmente, significativas.

Efectuado o estudo de correlação entre as variáveis retidas relativamente ao uso de medidas de desempenho obtivemos os dados apresentados no Quadro 5.10. Dentro dos níveis de

significância indicado $p < 0,05$, verificamos que existem correlações positivas entre as variáveis.

Quadro 5.10 – Correlações entre escalas (Uso de medidas de desempenho)

	MP_Uso	MFS_Uso	DC_Uso	MI_Uso	FF_Uso	MDQ_Uso	Parc._Uso
MP_Uso	1,000						
MFS_Uso	0,362	1,000					
DC_Uso	0,401*	0,675**	1,000				
MI_Uso	0,486*	0,825**	0,759**	1,000			
FF_Uso	0,573**	0,622**	0,531**	0,692**	1,000		
MDQ_Uso	0,664**	0,712**	0,590**	0,652**	0,528**	1,000	
Parc._Uso	0,330*	0,723**	0,701**	0,786**	0,549**	0,401*	1,000

Correlação de Pearson ** significativo para $p < 0,01$; * significativo para $p < 0,05$

Legenda: MP_Uso (Medidas de Produtividade – Uso); MFS_Uso (Medidas Fornecimento Serviço –Uso); DC_Uso (Desempenho Cliente – Uso); MI_Uso (Medidas de Inovação –Uso); FF_Uso (Formação dos Funcionários –Uso); MDQ_Uso (Medidas Desempenho Qualidade –Uso) e Parc._Uso (Parcerias-Uso).

Da realização do estudo de correlação entre todos os factores retidos, obtivemos os dados constantes do Quadro 5.11.

Quadro 5.11 – Matriz de correlações entre as variáveis ($p < 0,05$)

	GP_F1	GP_F2	GP_F3	GP_F4	MP_Uso	MFS_Uso	DC_Uso	MI_Uso	FF_Uso	MDQ_Uso	Parc._Uso
GP_F1	1,000										
GP_F2	0,500**	1,000									
GP_F3	0,506**	0,725**	1,000								
GP_F4	0,484*	0,773**	0,787**	1,000							
MP_Uso	0,550**	0,271	0,355	0,184	1,000						
MFS_Uso	0,350	0,356	0,539**	0,304	0,362*	1,000					
DC_Uso	0,637**	0,272*	0,459*	0,208	0,401*	0,675**	1,000				
MI_Uso	0,740**	0,295*	0,448	0,211	0,486*	0,825**	0,759**	1,000			
FF_Uso	0,397*	0,239	0,257	0,036	0,573**	0,622**	0,531**	0,692**	1,000		
MDQ_Uso	0,542**	0,095**	0,216	-0,046	0,664	0,712**	0,590**	0,652**	0,528**	1,000	
Parc._Uso	0,517**	0,271	0,391*	0,101	0,330	0,723**	0,701**	0,786*	0,549**	0,401*	1,000

Correlação de Pearson ** significativo para $p < 0,01$; * significativo para $p < 0,05$

Legenda: GP_F1, GP_F2, GP_F3 e GP_F4 (Factores 1, 2, 3 e 4 da Gestão por processos);

Considerámos que a escala construída e os quatro factores retidos para medir a variável “Gestão por Processos” são interpretáveis com base no modelo teórico traçado na primeira parte da dissertação. Nesse sentido, tendo como referência os itens marcadores de cada factor (i.e., aqueles que em cada um deles apresentam maiores saturações factoriais) procedemos à sua denominação procurando que esta traduzisse o seu sentido global. Ao primeiro factor atribuímos a denominação de “Gestão estratégica dos processos”, ao segundo “Seleccção de medidas de desempenho”, ao terceiro foi denominado de “Práticas de gestão por processos”, e por último, o quarto assumiu a denominação de “Orientação para os resultados”:

- Factor 1 - Gestão estratégica por processos (Estratégia)

Este factor congrega os esforços organizacionais desenvolvidos em torno de um conjunto de processos formalmente instituídos que focalizam a acção no produto/serviço totalmente explícita.

- Factor 2 - Seleccção de medidas de desempenho (Seleccção)

A seleccção das medidas permite reflectir se a instituição efectuou a escolha dos indicadores de acordo com a literatura e averiguar da sua consistência com as decisões estratégicas da organização.

- Factor 3 - Práticas de gestão por processos (Implementação)

Este factor reflecte um quadro que serve de orientação para as práticas, regras, normas e procedimentos instituídos, com um conjunto de valores que são partilhados e considerados basilares; traduz as interacções que, ao nível formal e informal, ocorrem na organização e que facilitam a construção de práticas, rotinas e a criação de uma linguagem comum.

- Factor 4 - Orientação para os resultados (Resultados)

Por fim, o quarto factor reflecte uma orientação para os resultados. Esta orientação focaliza-se na gestão dos processos numa lógica de competitividade e no âmbito da qual os clientes e os parceiros assumem um papel determinante; visa, essencialmente, uma resposta organizacional cada vez mais eficaz a todas as suas partes interessadas, à adaptação ao ambiente interno e externo e à promoção de uma vantagem caracterizada pela sustentabilidade.

Em síntese, podemos afirmar que esta escala e os quatro factores nela retidos são interpretáveis à luz da literatura revista sobre a gestão por processos.

Dedicámos particular atenção ao processo de construção e adaptação dos instrumentos de medida utilizados no estudo empírico, e consideramos que o conjunto de análises realizadas, constituem as condições mínimas através das quais poderemos conceber, com alguma segurança, que os nossos são válidos ao nível dos constructos analisados.

Resta-nos agora uma questão central, a da apresentação e interpretação dos resultados obtidos e respectivas implicações, que apresentamos no próximo capítulo.

6. ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO

A investigação centrada no desempenho organizacional privilegiou o estudo de um conjunto diversificado de variáveis que nele têm impacto. Neste contexto se insere a presente investigação já que procuramos sustentar empiricamente a influência exercida pela gestão por processos no desempenho organizacional.

O seu objectivo central reside no estudo das diferenças de percepção dos participantes acerca do grau de aplicabilidade da gestão por processos e de medidas de desempenho (avaliados através do questionário e dos factores nele retidos) em função, de um conjunto de variáveis sócio-demográficas (idade, sexo, tempo na função/organização, habilitações literárias), de alguns atributos organizacionais (sector lucrativo, não lucrativo e certificação da qualidade), isto é, características dos colaboradores e da estrutura organizacional.

Importa, no entanto, referir que iniciaremos este capítulo com a apresentação e caracterização dos inquiridos da amostra e dos resultados obtidos na análise descritiva efectuada aos dados recolhidos com o questionário.

6.1 CONSTITUIÇÃO DA AMOSTRA

Todos os concelhos do Continente apresentam equipamentos sociais para a 3ª Idade, no entanto, verifica-se que as áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto e os concelhos com maior índice de envelhecimento são os que apresentam um maior nº de valências (Lar e Residência para Idosos, Centro de Dia e Apoio Domiciliário). De acordo com a Carta Social de 2007, sendo a média de Pessoas Idosas no Continente de 17,3%, verifica-se uma certa dicotomia relativamente à sua localização, com os distritos considerados mais envelhecidos, os do interior, nomeadamente, Portalegre (26%), Castelo Branco (25,5%) e Guarda (25,2%), enquanto que os mais jovens se situam no litoral, Braga (12,6%), Porto (13,5%) e Aveiro (15,5%).

Existe, ainda, uma relação directa entre a capacidade nas respostas sociais para a população idosa e os distritos onde esta tem maior peso, pensando existir uma adequação entre o envelhecimento da população e a oferta das respostas para essa população alvo. Por outro lado, uma menor cobertura relativa encontra-se nos distritos de Braga, Porto, Lisboa, Setúbal e Faro. Atendendo que a percentagem mais elevada de ocupação incide nos Lares para idosos, que em 2006 apresentava valores de 97,2% (Carta social, 2007), o nosso estudo contempla estas Instituições (ver Quadro 6.1).

Quadro 6.1 – Lares para Idosos

Fonte: Carta social (2007)

Distritos	Nº de Lares para Idosos	Capacidade
Aveiro	74	3 040
Beja	51	2 722
Braga	105	3 558
Bragança	63	2 032
Castelo Branco	47	2 801
Coimbra	99	3 950
Évora	61	2 192
Faro	56	2 654
Guarda	88	3 534
Leiria	99	3 368
Lisboa	241	9 871
Portalegre	54	2 471
Porto	158	5 855
Santarém	76	3 291
Setúbal	81	3 456
Viana do Castelo	39	1 713
Vila Real	34	1 474
Viseu	83	3 498
TOTAL	1 509	61 480

Tendo em conta o conhecimento previamente adquirido acerca desta resposta social através da realização de outras investigações (Antunes *et al.*, 2004, 2005, 2006, 2007 e 2008), seleccionamos um conjunto de trinta e cinco instituições, o que previne à partida (Hill&Hill, 2005), uma “taxa de mortalidade” de cerca de 12%, percentagem que considerámos segura, para atingir a dimensão desejável para a amostra ($n = 30$).

A extracção da amostra teve subjacentes diversos critérios, designadamente:

- acessibilidade¹¹ por parte do investigador (Pomeroy, 1993);
- acentuado desenvolvimento na abordagem por processos desde a fase inicial de implementação da ISO 9001:2000 ao longo dos últimos anos;
- aumento do trabalho em rede;
- oferta que actualmente existe em termos de instituições de ensino superior público e privado, que conduzem a que possamos considerar o meio envolvente destas instituições propício à aprendizagem nas organizações (Fiol & Lyles, 1985);
- necessidade de criar e gerir adequadamente os recursos emergentes.

A técnica da amostragem utilizada faz parte do grupo de técnicas não-probabilísticas (Bryman e Cramer, 1993) sendo frequentemente indicada na literatura como amostragem de conveniência (Hill & Hill (2005)). Embora seja frequente o recurso a este tipo de amostragem, reconhecemos que ela possui diversas restrições no que respeita à representatividade dos dados, nomeadamente quando pretendemos verificar hipóteses sobre variáveis. Porém, em função dos meios e do tempo de que dispúnhamos, esta constituiu a melhor forma de alcançar um número razoável de sujeitos respondentes, tendo as limitações daqui derivadas sido consideradas ao longo do nosso trabalho.

6.1.1 Caracterização global da amostra

A amostra final de trinta e duas organizações respondentes (Oficiais-2; Instituições Particulares de Solidariedade Social - 23 e Privadas - 7) localizadas no País, tendo sido inquiridas no período de Setembro de 2007 a Março de 2008.

¹¹ Entende-se, aqui, por acessibilidade a utilização de uma rede de relações interpessoais, de carácter formal ou informal, que facilitam o acesso à população, com vista à constituição da amostra. De facto, são equipamentos sociais que já conhecemos, devido a anteriores trabalhos de investigação.

Atendendo que na oferta dos serviços para a população idosa, o actual modelo de gestão é predominantemente prestado por organizações não lucrativas, cuja actividade depende maioritariamente de acordos de cooperação com o Estado, o qual através de protocolos, financia parte do funcionamento das organizações, vamos agrupar as organizações Oficiais e as IPSS, que passaremos a designar por Não Lucrativas. Importa salientar, que na maioria dos casos das organizações privadas existe participação do sector público nacional. Estas organizações ao longo do nosso texto serão designadas por Lucrativas. Assim, a amostra é formada por 25 organizações do sector Não Lucrativo (78%) e 7 do sector Lucrativo (22%) conforme referido no Quadro 6.2.

Quadro 6.2 – Constituição da amostra

Organização	Tipo	Nº	Percentagem
Sector Lucrativo	Privado	7	21,9
Sector Não Lucrativo	Oficial	2	6,30
	IPSS	23	71,9
Total		32	100

Relativamente à sua actividade, para além da valência principal Lar, todas as organizações apresentam a valência Centro de Dia e grande parte do sector Não Lucrativo tem vindo a desenvolver a valência Apoio Domiciliário, actualmente com uma forte expressão no panorama nacional.

O número médio de utentes no sector Não Lucrativo é de 62 na valência Lar (desvio padrão bastante elevado de $\sigma = 34$), 42 no Centro de Dia (desvio padrão $\sigma = 29,6$) e 48 no Apoio Domiciliário (desvio padrão $\sigma = 19$). No sector Lucrativo a médio de utentes é de 33 no Lar (desvio padrão $\sigma = 16,5$) e 22 no Centro de Dia (desvio padrão $\sigma = 9,3$).

A idade das organizações da amostra apresenta uma grande variabilidade, uma já com cerca de 500 anos, enquanto outras principalmente as do sector Lucrativo, são bem mais recentes, algumas com apenas três anos de existência.

No sector Não Lucrativo, 88% necessitam de gerir uma lista de espera, situação que ocorre com menor frequência (28,6%) no sector Lucrativo.

Relativamente ao processo de certificação da qualidade, quatro das trinta e duas organizações inquiridas são certificadas (duas em 2006 e duas em 2007), sendo as quatro do sector Não Lucrativo. As restantes encontram-se em fase de implementação do sistema, embora a diferentes níveis, estando já em processo de certificação as organizações referidas com alto grau de implementação.

Quadro 6.3 – Características das organizações que compõem a amostra

			Sector Não Lucrativo	Sector Lucrativo	Total
Nº de organizações			25	7	32
Nº de utentes	Lar	\bar{x}	62	33	95
		σ	34	16,5	
	Centro de dia	\bar{x}	42	22	
		σ	19,6	9,3	
	Apoio Domiciliário	\bar{x}	48	0	48
		σ	19	0	19
Idade das organizações (anos)		\bar{x}	126,3	12,43	99,73
		σ	179,9	6,6	163,6
Gestão de lista de espera		Sim	22	2	24
		Não	3	5	8
Processo de certificação		Certificadas	4	0	4
Grau de implementação do sistema da Qualidade		Alto	7	3	10
		Médio	8	2	10
		Baixo	6	2	8

A gestão por processos é já uma prática nas organizações constituintes da nossa amostra, conforme ilustrado no Quadro 6.4.

Quadro 6.4 – Processos

	Sector Não Lucrativo	Sector Lucrativo	Total
Nº de organizações	25	7	32
Abordagem por Processos	25	7	32
Nº de processos (\bar{x})	8,9	8,5	8,7
Nº de processos subcontratados (\bar{x})	1,1	1,7	1,4

Os processos subcontratados estão relacionados com os processos de “Cuidados de saúde”, “Alimentação”, “Serviços administrativos e de contabilidade” e de “Manutenção e limpeza”.

Relativamente ao nº de funcionários e respectivas qualificações profissionais (ver Figura 6.1), a distribuição é ilustrativa da concentração no grupo de profissionais qualificados, com 35%. Este facto é explicável se tivermos em consideração que, nas organizações em estudo, muitas das actividades só podem ser efectuadas por estes colaboradores.

Saliente-se ainda que, por ordem decrescente, os restantes indivíduos se encontram repartidos pelas funções de Profissionais não qualificados (50%), Quadros médios (7%), Dirigentes e quadros superiores (7%). A percentagem média de profissionais qualificados, quadros médios e quadros superiores, num total de 49%, é praticamente equivalente aos profissionais indiferenciados (51%).

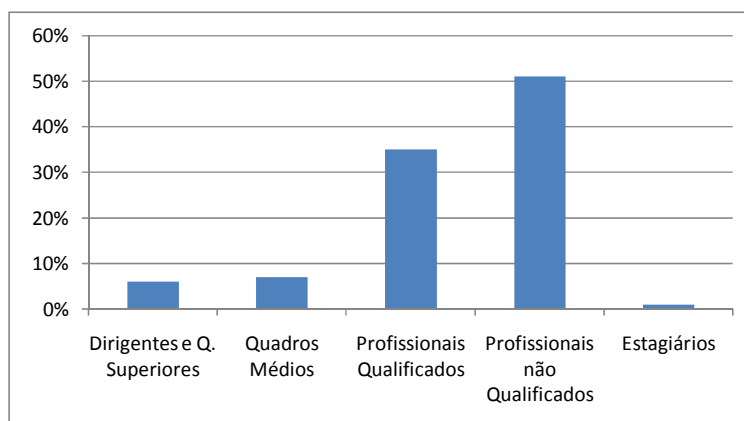


Figura 6.1 – Qualificações profissionais dos funcionários

6.1.2 Caracterização dos inquiridos

A realização deste estudo envolve a análise e o tratamento de dados recolhidos mediante a administração de questionários junto dos gestores das organizações estudadas. Assim, de um total de 35 organizações a cujos gestores (direcção técnica) foram distribuídos os questionários, foram recebidos 32 (91,4%), tendo sido analisada a totalidade das respostas.

No Quadro 6.5 efectuamos a caracterização dos inquiridos.

Quadro nº 6.5 – Caracterização dos inquiridos

		Nº	%
Sexo	Feminino	28	87,5
	Masculino	4	12,5
	Total	32	
Idade	21-30 anos	4	12,5
	31-40 anos	9	28,1
	41-50 anos	15	46,9
	51-60 anos	4	12,5
	Total	32	
Habilitações	Bacharel	1	3,1
	Licenciatura	27	84,4
	Pós Graduação	4	12,5
	Total	32	
Tempo na Função	< 3 anos	1	3,2
	De 3 a 5 anos	4	12,5
	De 6 a 10 anos	9	28,1
	De 11 a 15 anos	7	21,9
	De 16 a 20 anos	9	28,1
	> 20 anos	2	6,2
	Total	32	

Sexo - Constata-se que a amostra é maioritariamente constituída por gestores do sexo feminino (87,5%).

Idade - Analisando a distribuição dos respondentes em função da variável idade, bem como a representação de cada um dos intervalos etários considerados na totalidade da amostra, pode verificar-se que a maioria dos sujeitos inquiridos tem idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos (47%), seguindo-se-lhe as faixas etárias dos 31 aos 40 anos (28%) e com igual percentagem (12,5%) os gestores mais jovens dos 21 aos 30 anos e a dos gestores que possuem mais de 51 anos.

Níveis de escolaridade -O nível de escolaridade dos gestores é elevado. A totalidade dos inquiridos tem curso superior.

Antiguidade na função - Observando a distribuição dos gestores no que respeita ao tempo na função, verificou-se que 28,13% exercem a mesma função num espaço temporal que se situa entre os 6 e os 10 anos, e igual percentagem (28,13%) num período de 16 a 20 anos. Saliente-se ainda, que 84% dos gestores têm desempenhado a sua função na mesma instituição há mais de 6 anos. Todos pertencem aos quadros das organizações, sendo efectivos.

Na realidade, no campo de intervenção das instituições da área social e em função da natureza da acção destas instituições, predomina a nível da direcção técnica o sexo feminino com formação superior. A maturidade dos gestores e o tempo na função evidenciam experiências e conhecimentos práticos, podendo contribuir para o sucesso da investigação que pretendemos efectuar.

6.2 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES

6.2.1 Iniciativas

Foi solicitado aos gestores, a partir de uma lista de 9 iniciativas, para indicarem as que tinham sido implementadas na organização. As organizações adoptaram várias iniciativas de melhoria, tendo 81,3% investido na “Avaliação da satisfação dos clientes”, 78% no “Envolvimento dos funcionários na melhoria da qualidade” e 75% na “Melhoria dos processos” (ver Quadro 6.6), o que pode ser explicado pelo facto da amostra ter sido seleccionada do conjunto das organizações que estão a aplicar a ISO 9001.

As baixas percentagens relativas a “Programas de envolvimento dos fornecedores” (22%) e ao “Desenvolvimento de estratégias para a qualidade total” (16%) podem ser consideradas como *inputs* para a implementação de melhorias nos processos.

Efectuámos o teste do χ^2 (qui-quadrado)¹² para verificar se os dois grupos, Lucrativo e Não Lucrativo, diferem relativamente a uma determinada característica, isto é, se a frequência com que os elementos da amostra se repartem pelas classes da variável nominal Iniciativa é ou não idêntica; os resultados, apresentados no quadro 6.6, levam-nos a concluir que não rejeitamos a hipótese H_0 , ou seja, não existem diferenças, estatisticamente significativas, nos dois sectores.

Atendendo a que um número razoável de organizações da amostra tem um elevado grau de implementação dos seus sistemas da qualidade (quatro já certificadas e dez em fase de certificação), decidimos efectuar a mesma análise, tendo como referência o grau de implementação do sistema de gestão da qualidade. Considerámos os seguintes grupos:

- A - Certificadas e em vias de certificação (14 organizações em 32);
- B - Médio e Baixo grau de implementação (18 organizações em 32)

Quadro 6.6 – Iniciativas implementadas nas organizações

Iniciativas	Total	%	NL (25)	L (7)	χ^2	A (14)	B (18)	χ^2
Criação do Serviço da Qualidade	20	62,5	15	5	0,581	13	7	0,017
Melhoria dos Processos	24	75,0	19	5	0,805	11	13	0,923
Programa de mudança para uma cultura da qualidade	14	43,8	10	4	0,419	9	5	0,100
Avaliação da satisfação dos clientes	26	81,3	20	6	0,732	14	12	0,113
Programas de envolvimento dos fornecedores	7	21,8	6	1	0,583	6	1	0,082
Aplicação de técnicas de controlo estatístico	12	37,5	11	1	0,151	8	4	0,107
Envolvimento dos funcionários na melhoria da qualidade	25	78,1	19	6	0,583	11	14	0,789
Indicadores do desempenho dos processos	20	62,5	15	5	0,581	13	7	0,016
Desenvolvimento de estratégias para a qualidade	5	15,6	4	1	0,912	3	2	0,676

Legenda: NL - Não Lucrativas; L – Lucrativas; A - Certificadas e em vias de certificação; B - Médio e baixo grau de implementação.

¹² O SPSS apresenta dois quadros no output; o 1º regista as frequências observadas e esperadas; o 2º apresenta a estatística do teste (Pearson Chi-square) e a probabilidade de significância associada. Se o p-value for superior a $\alpha = 0,05$ (95% de confiança) não rejeitamos a hipótese H_0 de que a iniciativa é independente do grupo. Se for inferior, então, a iniciativa depende do grupo.

De modo idêntico, utilizámos o teste χ^2 (qui-quadrado) para testar se os dois grupos, A e B, se comportam de forma diversa em cada uma das diferentes iniciativas; verificou-se que para as iniciativas “Criação do serviço da qualidade” e “Indicadores do desempenho dos processos”, a sua distribuição não é independente dos grupos definidos A e B.

Idêntico argumento, relacionado com a aplicação da ISO 9001, pode ser utilizado para as duas iniciativas referidas: a “Criação do serviço da qualidade” assume a responsabilidade pelas actividades necessárias à implementação da norma, que na sua orientação para a abordagem por processos, faz emergir a criação dos “Indicadores do desempenho dos processos”.

A “criação do serviço da qualidade” decorre, assim, das exigências das normas e a existência de indicadores de desempenho reflecte a preocupação com a avaliação do desempenho das organizações.

Das iniciativas que melhor reflectem os objectivos estratégicos da organização (ver Figura 6.2), a “Imagem na comunidade” (34%) e a “Qualidade das respostas sociais” (31%) foram referidas como as mais relevantes, pelos gestores relativamente à questão:

Qual das seguintes iniciativas (refira somente uma) melhor reflecte os objectivos estratégicos da organização? (Respostas: “Imagem na Comunidade”; “Qualidade”; “Resposta a necessidades do cliente”, “Flexibilidade” e “Inovação”).

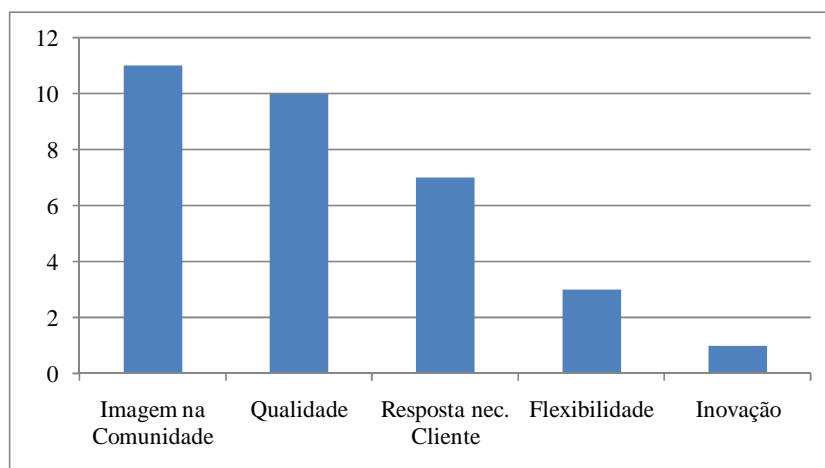


Figura 6.2 – Visão das iniciativas em função dos objectivos estratégicos

Relativamente à questão: – Qual dos seguintes critérios (refira somente um) mais influencia os potenciais clientes na escolha da vossa Instituição? (Respostas: “Qualidade do serviço”; “Preço”; “Fiabilidade”; “Cumprimento dos prazos” e “Variedade na oferta”) – percebeu-se que a

“Qualidade do serviço” é referida por 41% dos gestores, seguindo-se o “Preço a pagar”, referido por 34%, relevante da situação actual, pois existem no mercado várias soluções para a população envelhecida e Lares com uma boa qualidade de oferta (ver Figura 6.3).

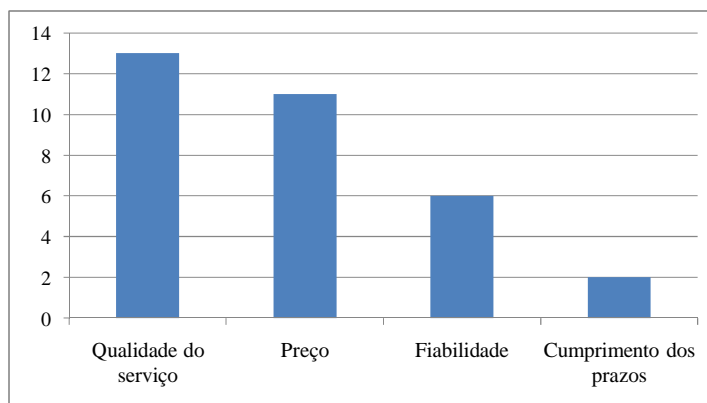


Figura 6.3 – Critérios de Influência na escolha da organização

Podemos inferir da análise das repostas dos gestores, que a actividade das organizações da Economia Social para ser sustentável no longo prazo, já enquadra e orienta as opções entre as necessidades (a procura) e as propostas (a oferta) para construir um sistema equilibrado e continuamente renovado em função das necessidades, dos desejos e das expectativas das populações, bem como das ofertas disponíveis no campo do Estado e do sector privado com fins lucrativos.

6.2.2 Opiniões gerais acerca da medição do desempenho

Pela sua importância na gestão dos processos e na melhoria contínua, foi requerido aos gestores, as suas opiniões gerais acerca da medição do desempenho (através dos itens da secção III do Questionário), relativamente a:

1. Estratégia – pretende-se analisar a existência de uma estratégia e seu alinhamento com a medição do desempenho;
2. Seleccção de medidas – permite investigar se a escolha das medidas de desempenho é consistente com as decisões estratégicas;
3. Implementação – pretende-se explorar a aplicação das melhores práticas para implementar as medidas de desempenho e;

4. Resultados – pretende-se avaliar a percepção acerca da orientação para os resultados.

Foram construídas 4 variáveis com as médias das respostas das questões (Estratégia, Selecção de medidas, Implementação e Resultados) para cada grupo em análise.

Nos Quadros 6.7 e 6.8 apresentamos os resultados da percepção geral da medição do desempenho para os diferentes grupos considerados, bem como a visualização das suas médias (Figuras 6.4 e 6.5). Foi utilizado o teste *t-student* para comparar as duas médias populacionais, tendo sido avaliadas as condições para aplicar este teste paramétrico (distribuição normal com o teste Shapiro-Wilk e homogeneidade de variâncias com o teste de Levene).

Quadro 6.7 - Percepção geral da medição do desempenho: sector lucrativo e não lucrativo

	Sector	Média	σ	<i>t</i> -Test	Significância
GP –F1 (Estratégia)	L	3,786	0,76	0,847	0,404
	N L	3,547	0,63		
GP –F2 (Selecção de medidas)	L	3,686	0,46	1,343	0,189
	N L	3,288	0,74		
GP –F3 (Implementação)	L	3,691	0,47	1,660	0,107
	N L	3,240	0,67		
GP –F4 (Resultados)	L	2,952	0,23	1,841	0,076
	N L	2,556	0,55		

Legenda: NL - Não Lucrativas; L – Lucrativas.

GP_F1, GP_F2, GP_F3 e GP_F4 (Factores 1, 2, 3 e 4 da Gestão por processos, respectivamente, Estratégica por processos, Selecção de medidas, Práticas de gestão por processos e Orientação para os resultados).

Quadro 6.8 - Percepção geral da medição do desempenho: certificação da qualidade

	Certificação	Média	σ	<i>t</i> -Test	Significância
GP –F1 (Estratégia)	A	3,762	0,59	1,248	0,222
	B	3,472	0,69		
GP –F2 (Selecção de medidas)	A	3,514	0,52	0,990	0,330
	B	3,267	0,81		
GP –F3 (Implementação)	A	3,333	0,59	-0,039	0,969
	B	3,243	0,71		
GP –F4 (Resultados)	A	2,696	0,48	-0,593	0,558
	B	2,583	0,56		

Legenda: A - Certificadas e em vias de certificação; B - Médio e baixo grau de implementação.

O teste *t* permitiu averiguar se existem diferenças nas percepções dos 2 grupos definidos.

Testamos $H_0: \mu_1 = \mu_2$ vs $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$ e concluímos que sendo a significância maior que α não rejeitamos H_0 , ou seja, a média das percepções não é significativamente diferente nos dois grupos.

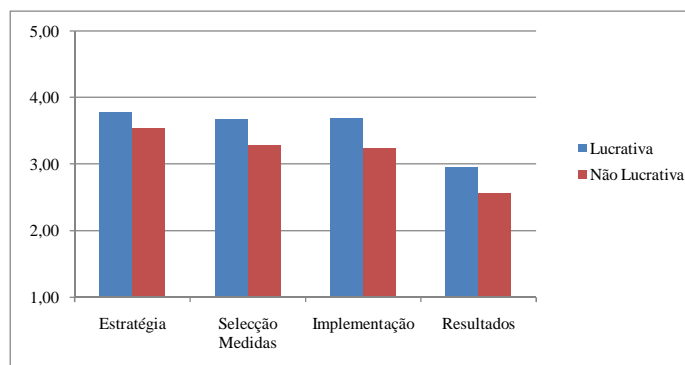


Figura 6.4 – Média das variáveis da gestão por processos (Lucrativo/Não Lucrativo)

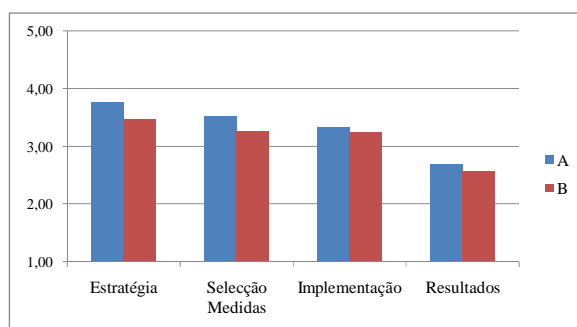


Figura 6.5 – Média das variáveis relativamente ao nível da implementação de sistemas da qualidade

6.2.3 Medidas mais importantes

A cada respondente foi pedido para seleccionar três medidas de um conjunto de seis, e classificá-las de acordo com o grau de importância para a Instituição (escala de 1 a 3, sendo 3 a mais importante).

As respostas são apresentadas no Quadro 6.9.

Quadro 6.9 – Medidas mais importantes

Medidas de Desempenho	Ordem de Importância			Total
	1ª Mais importante	2ª Mais importante	3ª Mais importante	
Qualidade das respostas sociais	21	6	2	29
Qualidade dos produtos/serviços adquiridos	5	5	8	18
Não conformidades no serviço	2	7	3	12
Custo em relação ao previsto	5	8	15	28
Prestação do serviço no horário planeado	—	1	1	2
Qualidade nos processos	8	13	10	31

A “Qualidade das respostas sociais” e o “Custo em relação ao previsto”, consideradas como as medidas mais importantes, foram ainda referidas, como os principais critérios de influência dos potenciais clientes na escolha da instituição, conforme resultados da Figura 6.3.

6.2.4 Obstáculos na adopção de medidas de desempenho

Para indicar os principais obstáculos sentidos na adopção de medidas de desempenho, classificando-os pela sua ordem de importância (numa escala de 1 a 3, sendo 3 a mais importante), verificámos, conforme as respostas do Quadro 6.10, que os gestores percepcionaram a “Formação dos funcionários” e a “Liderança” como eventuais obstáculos na adopção de novas medidas, dificultando o desenvolvimento da melhoria contínua.

Os “Custos” associados ao estabelecimento e manutenção de um sistema de medidas de desempenho foram percepcionados como uma questão de grande preocupação, confirmando que são muitas vezes negligenciados pelas organizações.

Quadro 6.10 – Obstáculos na adopção de medidas de desempenho

Obstáculos	Ordem de Importância			Total
	1ª Mais importante	2ª Mais importante	3ª Mais importante	
Flexibilidade do sistema da qualidade	1	1	7	9
Formação dos funcionários	10	14	3	27
Dificuldade na definição de novas medidas	5	3	3	11
Custos	5	6	7	18
Sistema de informação utilizado	1	4	2	7
Liderança	11	4	9	24

O “Sistema de informação utilizado” nas organizações também foi considerado um obstáculo que está fortemente relacionado com a flexibilidade do sistema da qualidade. Estes resultados confirmam alguns dos propostos por Bourne *et al.* (2000) e por Neely *et al.* (1997), nomeadamente: falta de empenho da gestão de topo, rigidez no sistema de custos existente, informações via computadores. Estes obstáculos podem ser inibidores do desenvolvimento das organizações.

6.2.5 Importância e uso das medidas de desempenho

A secção IV do Questionário está relacionada com a percepção da Importância e do Uso das medidas de desempenho, que foram agregadas com base na metodologia do Balanced Scorecard,

nomeadamente em: 1) Processos - Medidas de produtividade e Medidas do desempenho da qualidade; 2) Medidas financeiras; 3) Inovação e aprendizagem - Formação dos funcionários e Medidas de inovação; 4) Cliente - Desempenho cliente e Medidas do fornecimento do serviço; e 5) Outras medidas - Parcerias.

Verificou-se a existência de uma diferença entre a importância percebida das medidas de desempenho e a sua real utilização, sendo as médias obtidas para a importância superiores às do uso, conforme apresentado na Figura 6.6.

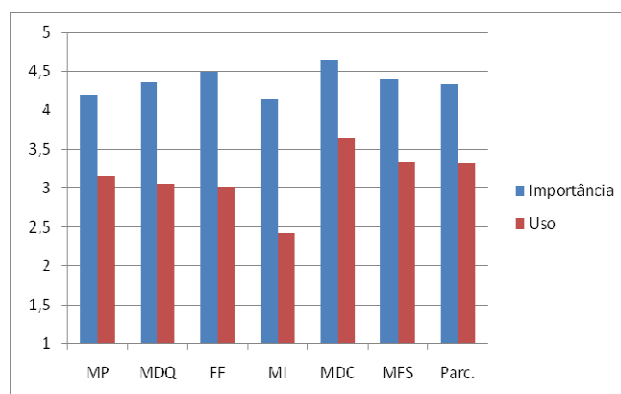


Figura 6. 6 – Importância e Uso das medidas de desempenho

Legenda: MP - Medidas de Produtividade; MDQ - Medidas do Desempenho da Qualidade; FF - Formação dos Funcionários; MI - Medidas de Inovação; DC - Desempenho Cliente; MFS - Medidas do Fornecimento do Serviço e Parcerias.

Nos Quadros 6.11 e 6.12 apresentamos os resultados das médias das respostas dos grupos, quanto à percepção da utilização das medidas de desempenho, relativamente ao sector lucrativo e não lucrativo, e ao nível de implementação de um sistema de gestão da qualidade. (ver Figuras 6.7 e 6.8).

Quadro 6.11 - Análise por sector

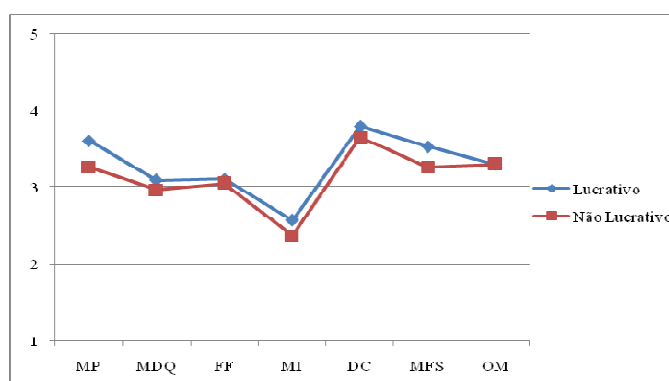
Medidas	Sector	Média	σ	t-Test	Significância
Produtividade	L	3,607	1,26	0,862	0,397
	N L	3,262	0,78		
Desempenho da Qualidade	L	3,086	1,00	0,337	0,739
	N L	2,967	0,75		
Formação dos Funcionários	L	3,107	0,80	0,162	0,870
	N L	3,054	0,73		
Inovação	L	2,571	0,78	0,619	0,541
	N L	2,375	0,71		
Desempenho Cliente	L	3,786	0,89	0,384	0,705
	N L	3,050	0,70		
Fornecimento do Serviço	L	3,533	0,45	0,820	0,420
	N L	3,260	0,72		
Parcerias	L	3,257	0,70	-0,137	0,892
	N L	3,300	0,71		

Legenda: NL - Não Lucrativas; L – Lucrativas.

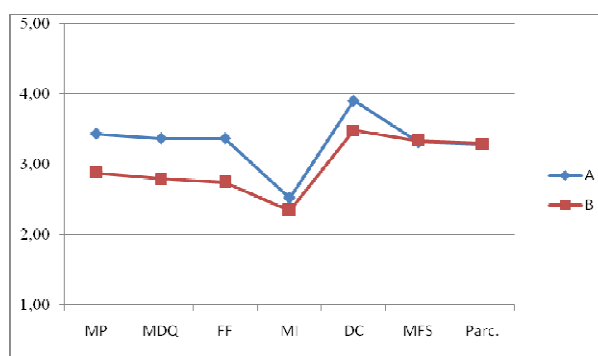
Quadro 6.12 - Análise relativa ao nível da qualidade

Medidas	Certificação	Média	σ	t-Test	Significância
Produtividade	A	3,428	0,466	2,162	0,040
	B	2,875	0,836		
Desempenho da Qualidade	A	3,369	0,498	2,290	0,030
	B	2,796	0,820		
Formação dos Funcionários	A	3,369	0,604	2,566	0,018
	B	2,741	0,727		
Inovação	A	2,519	0,731	0,643	0,526
	B	2,343	0,723		
Desempenho Cliente	A	3,904	0,774	1,408	0,172
	B	3,482	0,781		
Fornecimento do Serviço	A	3,314	0,730	-0,067	0,947
	B	3,333	0,720		
Parcerias	A	3,286	0,687	-0,028	0,978
	B	3,283	0,755		

Legenda: A - Certificadas e em vias de certificação; B - Médio e baixo grau de implementação.

**Figura 6.7 - Médias da utilização das Medidas de Desempenho (sector)**

MP - Medidas de Produtividade; MDQ - Medidas do Desempenho da Qualidade; FF - Formação dos Funcionários; MI - Medidas de Inovação; DC - Desempenho Cliente; MFS - Medidas do Fornecimento do Serviço e Parcerias.

**Figura 6.8 – Médias da utilização das Medidas de Desempenho (nível da qualidade)**

Legenda: Grupo A- Certificadas e em fase de certificação; Grupo B - sistema em implementação

Para o sector Lucrativo e Não Lucrativo, verificamos que não existem diferenças significativas das médias das pontuações dos questionários em relação à utilização das medidas.

No que diz respeito aos grupos, A e B, relativos ao nível da organização para a qualidade, existem diferenças significativas nas médias das medidas de “produtividade”, medidas de “desempenho da qualidade” e nas medidas relativas à “formação dos funcionários”.

6.2.6 Utilização de Técnicas de melhoria

A última secção do Questionário (secção V) refere-se às ferramentas utilizadas para a melhoria do desempenho. Verifica-se que a sua utilização era bastante moderada, com valores médios inferiores a 3. Destacam-se no Quadro 6.13 as mais utilizadas, com uma classificação $\geq 2,5$.

Quadro 6.13 – Técnicas mais utilizadas

Ferramentas	Média	% Respostas
Diagrama de fluxo dos processos	3,0	91
Gráfico de tendência	2,9	94
Questionários / <i>Surveys</i>	2,9	94
Fluxogramas	2,8	97
Diagramas Causa – efeito	2,6	94
Group interview ou Focus group	2,6	94
Brainstorming	2,6	91
Diagrama de actividades	2,5	94

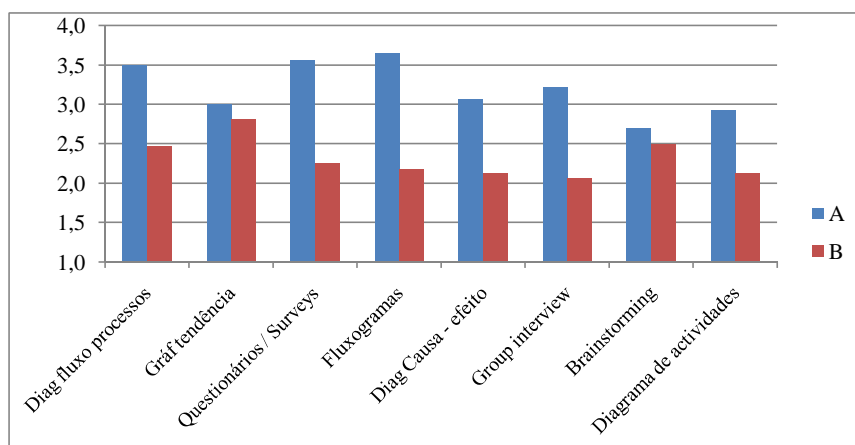


Figura 6.9 – Utilização de técnicas – certificadas/não certificadas

Foi ainda investigado se haveria diferenças significativas nas médias das pontuações relativas à utilização das técnicas de melhoria pelos grupos. Considerando os grupos A e B (ver Figura 6.9), entre as organizações A e B, constatou-se a existência de uma diferença, estatisticamente

significativa, na utilização de: 1) diagramas causa-efeito; 2) fluxogramas; 3) Diagrama de fluxo de processos; 4) questionários; 5) *group interview*; 6) diagramas de afinidades; e 7) técnicas de *brainstorming* como se pode verificar no Quadro 6.14.

Quadro 6.14 – Significância das técnicas utilizadas (certificação da qualidade)

Técnica	p
Diagramas Causa efeito	0,028
Fluxogramas	0,010
Diag fluxo processos	0,018
Questionários	0,000
Group interview	0,001
Diagrama de actividades	0,013
<i>Brainstorming</i>	0,000

Esta diferença reflecte o conhecimento adquirido nas fases preparatórias para a certificação do sistema da qualidade e a sua posterior utilização na pesquisa de soluções inovadoras para a melhoria dos processos.

Procedimento idêntico foi efectuado para a análise das médias das pontuações das respostas obtidas pelo sector lucrativo e não lucrativo, e concluímos pela não existência de diferenças significativas das médias.

6.3 INFLUÊNCIA DE ALGUMAS VARIÁVEIS SOCIO-DEMOGRÁFICAS NA GESTÃO POR PROCESSOS

Dedicaremos este ponto à averiguação da existência de diferenças na percepção dos gestores inquiridos acerca da aplicabilidade da gestão dos processos (avaliada através do questionário e considerada, quer na sua globalidade, quer em cada um dos quatro factores nele retidos) às organizações da amostra em função das variáveis socio-demográficas (sexo, idade e antiguidade na organização) e de algumas variáveis organizacionais (certificação da qualidade e sector).

1. Sexo

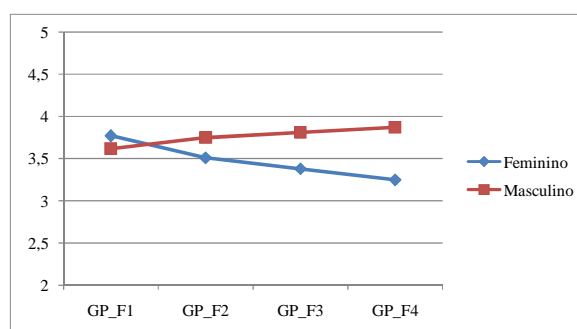
No sentido de averiguar a existência de diferenças na percepção dos participantes, relativa à aplicação da gestão por processos às organizações da amostra, em função do sexo, recorreremos ao teste t de *student*, para comparar as duas médias populacionais, com base num nível de significância de 0,05. Os resultados obtidos sobre a influência da variável sexo estão apresentados de um modo sintético no Quadro 6.15 e visualizados na Figura 6.10.

Quadro 6.15 – Efeitos da variável sexo na Gestão por processos.

	GP_F1		GP_F2		GP_F3		GP_F4	
	Média	σ	Média	σ	Média	σ	Média	σ
Feminino	3,77	0,73	3,51	0,83	3,38	0,65	3,25	0,87
Masculino	3,63	0,25	3,75	0,69	3,81	0,31	3,87	0,14
Total	3,75	0,68	3,54	0,81	3,43	0,63	3,33	0,84
t	-0,384		-0,546		1,309		1,411	
p	0,704		0,589		0,201		0,169	

Pontuações de 1 a 5

Legenda: GP_F1, GP_F2, GP_F3 e GP_F4 (Factores 1, 2, 3 e 4 da Gestão por processos, respectivamente, Estratégica por processos, Selecção de medidas, Práticas de gestão por processos e Orientação para os resultados).

**Figura 6.10** - Resultados da variável sexo

Conforme se pode observar no Quadro 6.15, não são evidenciadas diferenças significativas entre as médias das pontuações dos sujeitos em função do género.

2. Idade

No que respeita à influência da idade dos inquiridos na percepção relativa à aplicação da gestão por processos nestas organizações, procedemos igualmente a uma análise da variância, tomando como variável independente a idade dos participantes, agrupada em quatro níveis, e como variáveis dependentes os quatro factores retidos (ver Quadro 6.16 e Figura 6.11).

Quadro 6.16 – Efeitos da variável idade sobre na Gestão por processos.

	GP_F1		GP_F2		GP_F3		GP_F4	
	Média	σ	Média	σ	Média	σ	Média	σ
Até 30 anos	3,69	1,08	3,50	1,45	3,25	0,79	3,31	1,24
31 a 40	3,50	0,83	3,55	1,02	3,50	0,65	3,16	1,03
41 a 50	3,82	0,46	3,48	0,60	3,33	0,65	3,30	0,74
51 a 60	4,12	0,63	3,75	0,17	3,81	0,31	3,81	0,12
Total	3,75	0,69	3,54	0,8	3,43	0,63	3,33	0,84
F	0,64		0,12		0,81		0,70	
p	0,595		0,950		0,497		0,561	

Pontuações de 1 a 5

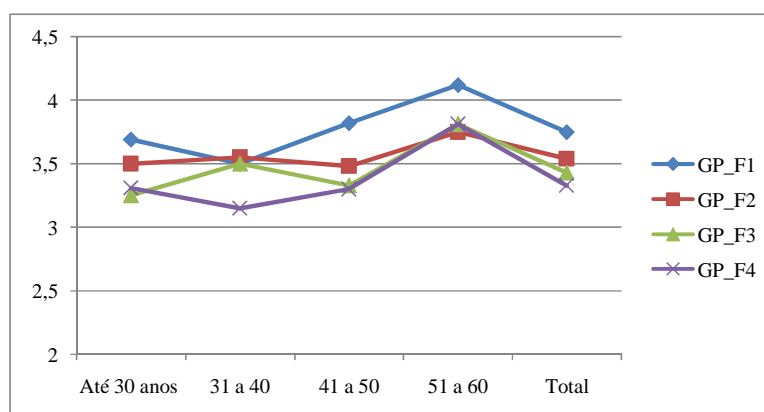


Figura 6.11 - Resultados da variável idade

Com uma probabilidade de erro de 0,05 podemos concluir que não se confirmam diferenças significativas entre as médias das pontuações obtidas pelos diferentes grupos de sujeitos relativamente à idade.

3. Antiguidade na Função

Os resultados relativos ao efeito da variável “antiguidade”, nas escalas das variáveis da gestão por processos, estão representados no Quadro 6.17 e Figura 6.12.

Quadro 6.17 – Efeitos da variável antiguidade na Gestão por processos.

	GP_F1		GP_F2		GP_F3		GP_F4	
	Média	σ	Média	σ	Média	σ	Média	σ
< 6 anos	3,40	1,24	3,20	1,06	3,10	0,56	3,13	1,16
6 a 10	3,78	0,63	3,92	1,05	3,58	0,59	3,44	0,79
11 a 15	3,96	0,48	3,42	0,63	3,25	0,64	3,28	0,97
> 15	3,75	0,54	3,45	0,47	3,57	0,67	3,34	0,77
Total	3,75	0,69	3,54	0,8	3,43	0,63	3,33	0,84
F (Fisher)	0,64		1,08		0,99		0,13	
p	0,595		0,375		0,410		0,942	

Pontuações de 1 a 5

Legenda: GP_F1, GP_F2, GP_F3 e GP_F4 (Factores 1, 2, 3 e 4 da Gestão por processos, respectivamente, Estratégica por processos, Selecção de medidas, Práticas de gestão por processos e Orientação para os resultados).

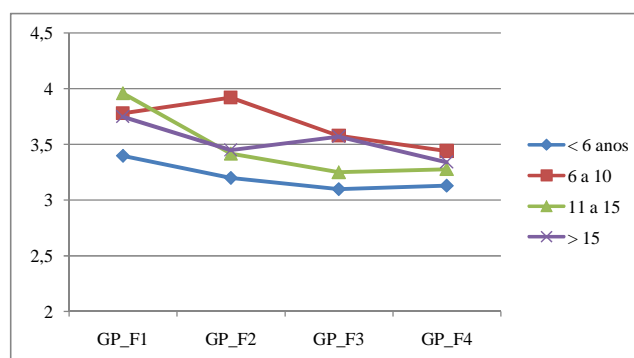


Figura 6.12 – Antiguidade na função

Igualmente, com uma probabilidade de erro de 0,05 não se confirmam diferenças significativas entre as médias obtidas pelos diferentes grupos de gestores relativamente à antiguidade na instituição.

4. Certificação do sistema de gestão da qualidade

Relativamente ao efeito da certificação do sistema de gestão da qualidade na gestão por processos, não existem diferenças estatisticamente significativas.

Quadro 6.18 – Efeitos da certificação da qualidade na Gestão por processos.

	GP_F1		GP_F2		GP_F3		GP_F4	
	Média	σ	Média	σ	Média	σ	Média	σ
A	3,95	0,63	3,76	0,60	3,41	0,60	3,32	0,80
B	3,59	0,70	3,37	0,91	3,44	0,67	3,33	0,89
Total	3,77	0,64	3,57	0,71	3,43	0,70	3,33	0,84
t	1,452		1,382		-0,147		-0,55	
p	0,157		0,177		0,884		0,957	

Pontuações de 1 a 5

Legenda: GP_F1, GP_F2, GP_F3 e GP_F4 (Factores 1, 2, 3 e 4 da Gestão por processos, respectivamente, Estratégica por processos, Selecção de medidas, Práticas de gestão por processos e Orientação para os resultados).

5. Tipo de instituição: Lucrativa / Não lucrativa

Relativamente ao efeito do sector na gestão por processos, não existem diferenças estatisticamente significativas.

Quadro 6.19 – Efeitos do sector na Gestão por processos.

	GP_F1		GP_F2		GP_F3		GP_F4	
	Média	σ	Média	σ	Média	σ	Média	σ
Lucrativo	3,86	0,79	3,86	0,46	3,71	0,53	3,96	0,17
Não Lucrativo	3,72	0,67	3,45	0,86	3,35	0,65	3,15	0,86
Total	3,79	0,76	3,66	0,56	3,53	0,67	3,56	0,68
t	0,461		1,178		1,365		2,450	
P	0,648		0,248		0,182		0,021	

Pontuações de 1 a 5

Do Quadro 6.19 podemos verificar que existem diferenças estatisticamente significativas nas médias das pontuações do factor GP_F4 (Orientação para os Resultados) em função do sector Lucrativo e Não Lucrativo.

As médias das variáveis que caracterizam a Gestão por processos são mais elevadas nas organizações com sistemas de gestão da qualidade certificados e em fase de certificação,

sugerindo que nessas organizações, a selecção e implementação de medidas de desempenho estão alinhadas com a estratégia e que contribuem para uma acção que reforce a estratégia.

A percepção global de um sistema de medição de desempenho como parte de um processo de melhoria contínua, ligando a estratégia aos resultados, ainda não foi completamente assimilada por alguns gestores e, portanto, não constitui uma prática corrente, principalmente nas organizações que estão ainda na fase inicial de implementação de um sistema de gestão da qualidade.

Da análise dos dados obtidos, é possível inferir para os Equipamentos sociais da amostra, sobre o actual nível de gestão por processos e do grau de aplicação/implementação de medidas de desempenho. O resultado das respostas revela um desfasamento entre o actual nível de conhecimento de medidas de desempenho e seu grau de implementação, podendo considerar-se este *gap* como uma oportunidade de melhoria.

De realçar que os maiores obstáculos para a adopção de novas medidas prende-se com a formação dos funcionários, reflectindo-se em dificuldades na compreensão e monitorização dos processos.

O grupo de medidas percebidas como as mais importantes para as organizações (conforme Figura 6.6), a “Qualidade das respostas sociais” e os “Custos em relação ao previsto”, coincidem com os resultados obtidos para a importância e o uso das medidas de desempenho, revelando uma forte orientação para o cliente, conforme evidenciado nos resultados obtidos (as médias da Importância /Uso da variável “Desempenho Cliente” foram as mais elevadas do conjunto das 8 variáveis identificadas). As de menor classificação são a “Inovação”; porém dos resultados da análise de conteúdo, cremos que a médio prazo surjam mudanças porque as pessoas idosas são cada vez mais exigentes e terão um peso mais significativo em termos sócio políticos e, também, existem profissionais empenhados e com capacidade criativa, preocupados em não reproduzir, mas em inovar.

As técnicas utilizadas pelos respondentes sugerem a necessidade de aquisição de competências para a selecção das mais adequadas que ajudem a maximizar a eficiência dos processos da organização. As organizações devem aumentar o seu conhecimento relativamente às medidas de desempenho e técnicas de gestão adequadas e implementá-las em harmonia com os objectivos estratégicos.

Com base na análise dos dados, é reconhecido que estas organizações estão orientadas para a gestão da qualidade.

Após efectuada a análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário, vamos procurar analisar o conjunto de resultados de acordo com a definição prévia do problema, dos objectivos definidos, das hipóteses formuladas, das análises estatísticas realizadas e da interpretação dos dados obtidos, de que daremos conta no capítulo seguinte.

7. DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE INVESTIGAÇÃO

O estudo empírico das relações entre a Gestão por processos e o Desempenho organizacional constitui o objecto central da nossa investigação. Tendo por base a revisão da literatura, consideramos que a Gestão por processos é uma fonte de vantagem competitiva sustentável, isto é, promove o desempenho organizacional.

Neste contexto, consideramos importante avaliar em que medida este último poderá ser previsto a partir das percepções dos inquiridos respeitantes ao grau de aplicabilidade de um conjunto de actividades relativas à gestão por processos nas organizações onde colaboram.

Assim, tivemos por objectivo avaliar a capacidade preditiva da Gestão por processos no Desempenho organizacional. Para o efeito, considerando como variáveis preditoras os quatro factores da Gestão por processos (medidos através do questionário - secção III) e como variável critério os resultados obtidos em cada um dos indicadores do Uso das medidas de desempenho (medidos através do Questionário - secção IV), designadamente indicadores de natureza económica e da qualidade das respostas sociais, submetemos ao escrutínio da evidência empírica as relações teoricamente estabelecidas entre

estas variáveis, aproveitando as potencialidades oferecidas pelas análises de regressão múltipla. De referir que este tipo de análise não permite estabelecer uma relação de causalidade entre as variáveis (apenas possibilitando inferir essa mesma causalidade), uma vez que é igualmente plausível sustentar que, por exemplo, a gestão por processos influencia o desempenho ou que este influencia a primeira. Entendemos que somente a realização posterior de estudos longitudinais nos permitirá vir a estabelecer as referidas relações de causalidade

7.1 AVALIAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE A GESTÃO POR PROCESSOS E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Iniciamos este capítulo com a análise das relações existentes entre a Gestão por processos e o Desempenho organizacional, operacionalizado pelo conjunto de indicadores, nomeadamente:

- MP_Uso (Medidas de produtividade – Uso);
- Parc._Uso (Parcerias – Uso);
- MFS_Uso (Medidas fornecimento serviço – Uso);
- DC_Uso (Desempenho cliente – Uso);
- MI_Uso (Medidas de inovação – Uso);
- FF_Uso (Formação dos funcionários – Uso);
- MDQ_Uso (Medidas desempenho qualidade –Uso).

No sentido de avaliar em que medida a Gestão por processos constitui um preditor dos indicadores relativos às variáveis de desempenho seleccionados, procedeu-se a uma análise de regressão múltipla. Os dados obtidos através de um conjunto de análises realizadas estão sintetizados nos Quadros 7.1 (coeficientes de regressão) e 7.2 (A síntese das análises de regressão) considerando como variáveis independentes os quatro factores da gestão por processos e como variável critério, cada um dos indicadores.

Quadro 7.1 – Coeficientes de regressão

VARIÁVEIS INDEPENDENTES: GP_F1 GP_F2 GP_F3 GP_F4				
Variável dependente	R	R ²	F (4,27)	p
MP_Uso	0,602	0,36	3,831	0,014
Parc._Uso	0,610	0,37	4,007	0,011
MFS_Uso	0,617	0,38	4,144	0,009
DC_Uso	0,700	0,49	6,500	0,000
FF_Uso	0,492	0,24	2,151	0,102
MDQ_Uso	0,614	0,38	4,087	0,010
MI_Uso	0,762	0,58	9,335	0,000

Legenda: GP_F1, GP_F2, GP_F3 e GP_F4 (Factores 1, 2, 3 e 4 da Gestão por processos, respectivamente, Estratégica por processos, Selecção de medidas, Práticas de gestão por processos e Orientação para os resultados); MP_Uso (Medidas de produtividade _Uso); Parc._Uso (Parcerias_Uso); MFS_Uso (Medidas de fornecimento do serviço_Uso); DC_Uso (Desempenho cliente _Uso); FF_Uso (Formação dos funcionários_Uso); MDQ_Uso (Medidas de desempenho qualidade_Uso);MI_Uso (Medidas de Inovação_Uso).

R² = Coeficiente de determinação múltiplo; R = Coeficiente de correlação múltiplo; F = teste de Fisher
p = probabilidade de significância do teste

Quadro 7.2 – Síntese das análises de regressão

	Gestão por processos											
	GP_F1			GP_F2			GP_F3			GP_F4		
	β	t	p	β	T	p.	β	t	p	β	t	p.
MP_Uso	0,572	3,000	0,006	-0,03	-0,125	0,901	0,20	0,700	0,490	-0,33	-1,20	0,240
Parc._Uso	0,34	1,820	0,07	0,11	0,430	0,66	0,54	1,900	0,067	-0,51	-1,80	0,080
MFS_Uso	0,36	1,927	0,065	-0,06	-0,244	0,807	0,62	2,198	0,038	-0,41	-1,48	0,149
DC_Uso	0,66	3,851	0,000	-1,12	-0,460	0,647	0,27	1,052	0,306	-0,19	-0,764	0,441
FF_Uso	0,28	1,365	0,183	0,21	0,771	0,448	0,34	1,050	0,303	-0,55	-1,79	0,841
MDQ_Uso	0,57	3,010	0,005	-0,16	-0,650	0,518	0,32	1,130	0,26	-0,35	-1,27	0,215
MI_Uso	0,64	4,136	0,000	-0,12	-0,571	0,567	0,44	1,911	0,06	-0,27	-1,18	0,241

Legenda: igual à do Quadro 7.1

β – coeficiente de regressão; t – teste t de Student; p – probabilidade de significância do teste

Gestão por processos e Medidas de produtividade – Uso

Quando tomamos como variável critério a Medida de Produtividade_Uso (MP_Uso), constata-se que as percepções dos sujeitos inquiridos a propósito do grau de aplicabilidade da Gestão por processos às organizações a que pertencem, considerando os quatro factores da Gestão por processos na sua globalidade, explica 60% da variabilidade neste critério

[coeficiente de determinação múltiplo $R^2 = 0,36$; coeficiente de correlação múltiplo $R = 0,602$; $F(4; 27) = 3,831$; $p = 0,014$], reflectindo uma magnitude do efeito experimental considerada elevada, tendo como base os valores convencionais para interpretação das medidas do tamanho do efeito (Cohen, 1988)¹³.

Analizando os contributos de cada um dos factores para a variabilidade total no critério, verifica-se que os resultados são significativos ao nível do factor preditor GP_F1 (Gestão estratégica por processos), donde concluímos pela possibilidade de prever a Produtividade através das percepções dos inquiridos relativamente à gestão estratégica dos processos em vigor nas organizações onde intervêm: a um aumento de um ponto nesta variável estandardizada corresponde um aumento de 0.572 na produtividade ($\beta = 0,572$; $t = 3,00$; $p = 0,006$).

Gestão por processos e Parcerias – Uso

Avaliando agora em que medida a gestão por processos constitui um preditor do indicador referente às parcerias estabelecidas, procedemos novamente a uma análise da regressão múltipla ponderada. Relativamente a este indicador, quando se tomam como preditores os 4 factores da Gestão por processos conjuntamente, explicam 61% da variabilidade neste critério [coeficiente de correlação múltiplo $R = 0,610$; coeficiente de determinação múltiplo $R^2 = 0,369$; $F(4; 27) = 4,007$; $p = 0,011$], e quando se analisam as suas contribuições individuais não se encontram resultados significativos ao nível dos factores.

Gestão por processos e Medidas de fornecimento do serviço – Uso

Procedendo novamente a uma análise de regressão múltipla, considerando como preditores os quatro factores da Gestão por processos, tomámos agora a utilização das medidas do fornecimento do serviço como variável critério. Constatamos que a percepção dos gestores a propósito do grau de aplicabilidade da gestão por processos, considerada na sua globalidade, explica 62% da variabilidade neste critério [coeficiente de determinação múltiplo $R^2 = 0,38$; coeficiente de correlação múltiplo $R = 0,617$; $F(4; 27) = 4,144$; $p = 0,009$], valor correspondente a uma magnitude elevada. A análise relativa à contribuição de cada um dos factores para a variabilidade total permite verificar que os resultados são significativos ao

¹³ Os valores convencionais propostos por Cohen (1988) para interpretação das medidas do tamanho do efeito: Coeficientes de correlação absolutos inferiores a 0,10 são classificados de magnitude do efeito nula; valores acima de 0,10 e inferiores a 0,243 possuem uma magnitude do efeito pequena; valores superiores a 0,243 e inferiores a 0,371 são classificados de magnitude intermédia e valores acima de 0,371 reflectem magnitudes do efeito elevadas.

nível do factor preditor, GP_F3 (Práticas da gestão por processos) ou, por outras palavras, que é o factor 3 que se revela preditor do Fornecimento do serviço. Deste modo, concluímos pela possibilidade de prever o indicador em questão através das percepções dos inquiridos relativas ao grau de aplicabilidade das práticas da gestão por processos das organizações a que pertencem, constatando que a um aumento de um valor nesta variável estandardizada corresponde um aumento de 0.62 nas medidas de fornecimento de serviço ($\beta = 0,62$; $t = 2,198$; $p = 0,038$).

Gestão por processos e Medidas de desempenho cliente – Uso

A análise da regressão múltipla considerando como variável critério o indicador da utilização do desempenho cliente, indica-nos que as percepções dos gestores, no que respeita ao grau de aplicação às organizações estudadas da gestão por processos, considerando os quatro factores da Gestão por processos na sua globalidade, explica 70% da variabilidade neste critério [coeficiente de determinação múltiplo $R^2 = 0,49$; coeficiente de correlação múltiplo $R = 0,700$; $F(4; 27) = 6,500$; $p = 0,000$], reflectindo uma magnitude do efeito experimental considerada elevada, tendo como base os valores convencionais para interpretação das medidas do tamanho do efeito (Cohen, 1988). Analisando os contributos de cada um dos factores para a variabilidade total no critério, verifica-se que os resultados são significativos ao nível do Factor preditor, GP_F1 (Gestão estratégica por processos), donde concluímos pela possibilidade de prever o desempenho a nível do cliente através das percepções dos inquiridos relativamente à gestão estratégica dos processos em vigor nas organizações onde intervêm: a um aumento de um ponto nesta variável estandardizada corresponde um aumento de 0.656 no nível do desempenho do cliente ($\beta = 0,66$; $t = 3,851$; $p = 0,000$).

Gestão por processos e Medidas de formação dos funcionários – Uso

Da análise da regressão múltipla ponderada, considerando de igual modo como preditores os 4 factores da Gestão por processos, apurámos que o coeficiente de correlação múltiplo não atinge o limiar de significação estatística quando tomamos como critério o uso da Formação dos funcionários [coeficiente de determinação múltiplo $R^2 = 0,24$; coeficiente de correlação múltiplo $R = 0,492$; $F(4; 27) = 2,151$; $p = 0,102$], também classificado de efeito pequeno tomando a classificação proposta por Cohen (1988). Analisando os contributos de cada preditor para a variabilidade total no critério, constata-se pela ausência de um efeito significativo ao nível dos factores da gestão por processos. Consideramos, que não é possível

predizer a formação dos funcionários através da percepção dos participantes relativamente ao grau com que se aplicam a estas organizações.

Gestão por processos e Medidas de desempenho da qualidade – Uso

Com o objectivo de analisar em que medida a gestão por processos constitui um preditor da qualidade, procedemos a uma análise da regressão múltipla. Considerámos como variáveis predictoras os quatro factores do questionário da gestão por processos e como critério o resultado global obtido no questionário relativamente à utilização de medidas de desempenho da qualidade. Considerando a medida do critério na sua globalidade, verificámos a existência de um coeficiente de correlação múltiplo $R = 0,614$, um coeficiente de determinação múltiplo $R^2 = 0,38$; $F(4; 27) = 4,087$; $p = 0,010$, valor correspondente a uma magnitude elevada.

A análise aos contributos individuais dos quatro factores da Gestão por Processos permitiu concluir que o seu valor preditivo se limita ao factor, GP_F1, gestão estratégia por processos. A um aumento de um valor nesta variável corresponde um aumento de 0,57 valores no desempenho da qualidade, para variáveis estandardizadas ($\beta = 0,57$; $t = 3,010$; $p = 0,005$).

Gestão por processos e Medidas de inovação – Uso

Procurámos averiguar se a gestão por processos se constitui como preditora da percepção que os gestores detêm relativamente à utilização de medidas de inovação. No que respeita ao grau de aplicação às organizações estudadas, considerando os quatro factores da Gestão por Processos na sua globalidade, explica 76% da variabilidade neste critério [coeficiente de determinação múltiplo $R^2 = 0,58$; coeficiente de correlação múltiplo $R = 0,762$; $F(4; 27) = 9,35$; $p = 0,000$], reflectindo uma magnitude do efeito experimental considerada elevada, tendo como base os valores convencionais para interpretação das medidas do tamanho do efeito (Cohen, 1988). Analisando os contributos de cada um dos factores para a variabilidade total no critério, verifica-se que os resultados são significativos ao nível do Factor preditor, GP_MF1 (gestão estratégica por processos), donde concluímos pela possibilidade de prever a utilização de medidas inovadoras, através das percepções dos inquiridos relativamente à gestão estratégica dos processos em vigor nas organizações onde intervêm: a um aumento de um ponto nesta variável estandardizada corresponde um aumento de 0,64 no nível do desenvolvimento de novos serviços e da melhoria contínua ($\beta = 0,64$; $t = 4,136$; $p = 0,000$).

Em síntese, atendendo aos resultados das análises de regressão múltipla, tomando cada um dos indicadores de medição do desempenho como critério, verificámos que a gestão por processos revela capacidades preditivas das variáveis MP_Uso, MFS_Uso, DC_Uso, MDQ_Uso e MI_Uso.

Quando as variáveis independentes estão fortemente correlacionadas entre si ($R > 0,75$), condição designada por multicolinearidade, a análise do modelo de regressão ajustado pode ser extremamente confusa e desprovida de significado (Maroco, 2003). De uma forma geral, os coeficientes de regressão associados a variáveis colineares podem ser altamente instáveis, apresentando variâncias muito elevadas (Weisenberg, 1985), ou mesmo apresentar um sinal inconsistente com a relação entre a variável independente e a variável dependente (Meyers, 1986). Em situações ideais, as variáveis independentes não estão correlacionadas, isto é, são ortogonais, e os coeficientes de regressão podem utilizar-se com fins inferenciais e de estimação.

De modo a evitar problemas de estimação no modelo a propor relacionados com a multicolinearidade, para medir a variável latente Desempenho organizacional, retiveram-se quatro variáveis que designámos por MP_Uso; MFS_Uso; DC_Uso e MDQ_Uso, relativos à utilização de Medidas de produtividade, Medidas de fornecimento do serviço, Desempenho cliente e Desempenho qualidade.

Não integraram o modelo de investigação as variáveis:

- “Parcerias_Uso” e “Formação Funcionários_Uso”, por não se terem encontrado resultados significativos ao nível dos factores preditivos (ver Quadro 7.2, $p > 0,05$);
- “Inovação_Uso” por apresentar correlações bivariadas elevadas, superiores a 0,75, com a variável Fornecimento do Serviço_uso ($r = 0,825$), e com a variável “Desempenho cliente_uso” ($r = 0,759$), conforme Quadro 5.11.

Estas variáveis não integrarão o modelo causal a estimar, pois o nosso modelo é exploratório (não existe um conhecimento empírico sobre o comportamento dos coeficientes de regressão), sendo necessário assegurar que os objectivos de estimação e análise inferencial dos coeficientes de regressão possam ser executados com confiança.

7.2 MODELO ESTRUTURAL EXPLORATÓRIO

Uma vez identificada a problemática, somos conduzidos à formulação de hipóteses, na tentativa de lhes encontrar explicações válidas, pressupondo que estas constituem a expressão das relações que pensamos ocorrer entre as variáveis em estudo.

Porém, antes da referida formulação, pretendemos identificar um possível modelo que explique e integre o essencial das interações entre o conjunto das variáveis em estudo, constituindo, assim, uma matriz de referência para o conjunto de hipóteses a formular.

A concepção do nosso modelo interpretativo, baseou-se num modelo de equações estruturais que permitiu avaliar relações de dependência ou interdependência simultâneas entre o conjunto das variáveis que evidenciaram possuir relações de maior magnitude, aquando da realização das análises de regressão linear simples e múltipla, procurando testar, na globalidade e para a população específica, a validade do modelo teórico que orientou a investigação.

A decisão de apresentar este modelo decorreu do facto de se considerar esta metodologia particularmente indicada para auxiliar os investigadores na formulação mais adequada e na validação da teoria subjacente aos processos de investigação, possibilitando igualmente uma compreensão exploratória dos dados em análise conforme proposto por Hughes et al (1986).

O modelo de equações estruturais, também denominado de modelo causal ou análise estrutural da covariância, não só permite a avaliação simultânea de múltiplas relações de dependência ou interdependência, como possibilita a representação de relações entre as variáveis não observáveis em análise.

Com o objectivo de construir um modelo passível de explicar as relações teoricamente estabelecidas seguimos as orientações de alguns autores (ex: Bagozzi, 1983; Bentler e Weeks, 1980; Hughes, Price e Mars, 1986) que consideram ser fundamental respeitar um conjunto de passos ou etapas, designadamente:

- Especificação do modelo teórico de base (desenvolvimento de um modelo causal justificado teoricamente e no âmbito do qual se descrevem as estruturas relacionais que se pretendem medir, seleccionando-se as variáveis que melhor representam o problema em análise);
- construção de um diagrama de caminhos (*path diagram*), que representa as relações teóricas a testar;
- conversão do *path diagram* num conjunto de equações estruturais (ex: de regressão) e especificação do modelo de medida;
- escolha da matriz de dados e estimação do modelo proposto (estimam-se os parâmetros que compõem o sistema de equações estruturais);
- cálculo da identificação do modelo proposto;
- avaliação da qualidade do ajustamento (de forma a comprovar-se até que ponto este se ajusta à realidade que se pretende descrever);
- re-especificação do modelo, se tal se justificar teoricamente.

A especificação do modelo teórico de base implica a descrição das estruturas relacionais que se pretendem medir. Atendendo a que previamente foi efectuado um conjunto de análises de regressão múltipla entre as variáveis que melhor operacionalizam o problema a estudar, foram retidas as variáveis que evidenciaram possuir relações de maior magnitude nas análises, pois desta forma, privilegiaríamos as referidas relações e reduziríamos o número de variáveis a integrar no modelo.

As variáveis em estudo respondem aos critérios para o tratamento de dados através de modelos de regressão, nomeadamente quando exigem que estas sejam de rácio ou de intervalo e que as correlações existentes entre elas não sejam muito elevadas ($r < 0,75$). Esta última condição visa reduzir a instabilidade dos coeficientes de regressão derivada de efeitos de multicolinearidade (Pestana e Gageiro, 2000). Os valores de correlação r de Pearson presentes no Quadro 5.11 respondem a esta exigência.

Com base no conjunto de análises efectuadas, demos forma ao modelo estrutural de interligação entre as variáveis consideradas. O modelo proposto assenta em dois constructos principais não observáveis, designadamente, “Gestão por processos” e “Desempenho organizacional”, sendo este último um factor de segundo nível, avaliado em termos de “Resultados económicos” e da “Qualidade das respostas sociais”.

Consideramos que existe uma dimensão emergente dos resultados organizacionais obtidos ao nível da qualidade das respostas sociais e ao nível dos resultados económicos que se pode designar por Desempenho organizacional.

Tendo em consideração a conceptualização das relações entre a Gestão por processos e o Desempenho organizacional, as relações estruturais que pretendemos medir implicam a consideração de uma relação causal entre a primeira e a segunda.

Foram formuladas as seguintes hipóteses de relação entre os constructos:

- H1: A Gestão por processos nas organizações tem um impacto positivo no seu desempenho organizacional.
- H2: O Desempenho organizacional manifesta-se nos resultados económicos.
- H3: O Desempenho organizacional influencia a qualidade das respostas sociais.

A versão gráfica destas interrelações é apresentada na Figura 7.1.

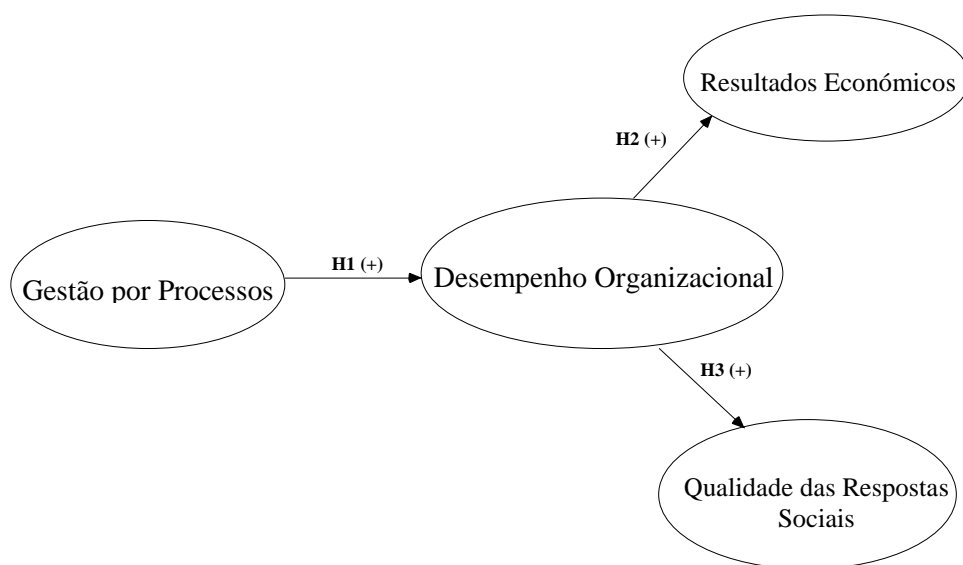


Figura 7.1 – Modelo exploratório de investigação

Legenda: H1(+) – Hipótese 1; H2(+) – Hipótese 2; H3(+) – Hipótese 3.
O sinal (+) indica o impacto positivo esperado.

O modelo estrutural exploratório referido implicou a construção de um *path diagram*, representativo das relações teóricas a testar e permitiu-nos evoluir no sentido da especificação do modelo de medida. Este pressupõe a conversão do *path diagram* num conjunto de relações estruturais entre as variáveis observáveis ou indicadores (passíveis de observação) e as variáveis latentes (não passíveis de observação). Se os constructos não observáveis foram já abordados nos capítulos referentes à Gestão por processos e ao Desempenho organizacional,

importa agora seleccionar as variáveis observáveis, para posteriormente definir as relações estruturais entre ambos.

Com base no critério anteriormente referido (selecção das variáveis que evidenciaram relações mais significativas e explicativas aquando da realização das análises estatísticas), optámos por escolher como indicadores do constructo (de primeiro nível) relativo aos “Resultados económicos” o indicador, designado por Medidas de produtividade (MP_Uso), fazendo assim representar no modelo referente aos resultados económicos, um indicador de natureza produtiva.

Seleccionámos como indicadores do constructo de primeiro nível referente à Qualidade das Respostas Sociais, os indicadores de desempenho cliente (DC_Uso), de fornecimento de serviço (MFS_Uso) e as medidas de desempenho da qualidade (MDQ_Uso).

Os quatro factores, nomeadamente, GP_F1, GP_F2, GP_F3 e GP_F4 (Factores 1, 2, 3 e 4 da Gestão por processos, respectivamente, Estratégica por processos, Selecção de medidas, Práticas de gestão por processos e Orientação para os resultados), foram seleccionados como indicadores observáveis do constructo relativo à gestão por processos.

O conjunto das relações estruturais entre as variáveis observáveis e as variáveis latentes (não passíveis de observação directa) está representado na Figura 7.2.

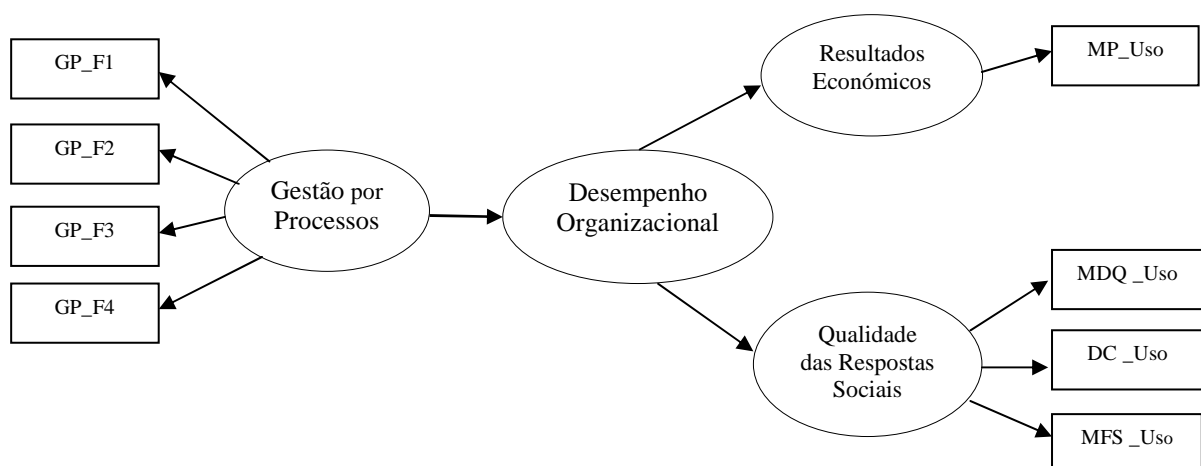


Figura 7.2 – Modelo de medida proposto

Legenda: GP_F1, GP_F2, GP_F3 e GP_F4 (Factores 1, 2, 3 e 4 da Gestão por processos, respectivamente, Estratégica por processos, Selecção de medidas, Práticas de gestão por processos e Orientação para os resultados); MP_Uso (Medidas de Produtividade _Uso); MDQ_Uso (Medidas de desempenho da qualidade _Uso); DC_Uso (Desempenho Cliente _Uso) e MFS_Uso (Medidas de Fornecimento do Serviço_Uso).

7.3 AVALIAÇÃO DO MODELO

A estimação do modelo proposto foi iniciada com a realização de um estudo exploratório, de forma a melhor compreender e justificar o modo como as variáveis consideradas no modelo estrutural se agrupam. Este procedimento adoptado por vários investigadores (Flávian & Lozano, 2001; Gutiérrez & Camarero, 2001; Zhu, Wymer & Chen, 2002) permitiu analisar previamente a unidimensionalidade dos constructos, a qual foi posteriormente, complementada pela realização de uma análise factorial confirmatória.

Esta última foi realizada em separado, quer para os constructos exploratórios relacionados com a Gestão por processos, quer para o Desempenho organizacional de forma a avaliar a fiabilidade das escalas de medição utilizadas. Através destes dois processos, procurámos depurar o modelo de eventuais variáveis que pudessem estar desajustadas ao modelo de equações estruturais a estimar.

Para o constructo de segundo nível referente ao Desempenho organizacional, foi efectuada uma análise factorial confirmatória separada, com recurso ao software SPSS 16.0, obtendo-se um bom ajustamento para todas as medidas (conforme apresentado no Quadro 7.3), comprovando que os “Resultados económicos” e a “Qualidade das respostas sociais” partilham uma variância comum que é explicável pela dimensão Desempenho organizacional. Segundo Kline (1998), esta forma de formalização de factores de segundo nível, permite verificar se existe uma causalidade comum que meça a relação entre os factores do primeiro nível.

Quadro 7.3 – Análise factorial confirmatória

Dimensões	Variáveis	Saturações Factoriais	α de Cronbach	% variância extraída
GP	GP_F1	0,509	0,853	62,437
	GP_F2	0,829		
	GP_F3	0,902		
	GP_F4	0,858		
QRS	DC_Uso	0,860	0,896	79,081
	MDQ_Uso	0,876		
	MFS_Uso	0,931		

Legenda: GP_F1, GP_F2, GP_F3 e GP_F4 (Factores 1, 2, 3 e 4 da Gestão por processos, respectivamente, Estratégica por processos, Selecção de medidas, Práticas de gestão por processos e Orientação para os resultados); DC_Uso (Desempenho Cliente _Uso); MDQ_Uso (Medidas de desempenho da qualidade _Uso); e MFS_Uso (Medidas de Fornecimento do Serviço _Uso).

Uma vez validadas as escalas e o factor de segundo nível, procedemos à estimação do modelo de equações estruturais proposto, recorrendo ao programa estatístico AMOS (Analysis of Moment Structures), versão 16.0.

Numa primeira estimação do modelo para o factor Desempenho organizacional, apresentamos na Figura 7.3 os valores obtidos, coeficientes de regressão (*i.e.*, *factor loadings*), bem como as medidas de ajustamento. As medidas de ajustamento estão de acordo com os valores de referência (conforme Quadro 7.4), tendo-se obtido os seguintes valores:

- χ^2 (qui-quadrado) = 3,245;
- graus de liberdade = 3;
- *p value* = 0,355 ;
- CFI (*Comparative fit index*) = 0,996;
- NFI (*Normed of fit index*) = 0,948;
- RMSEA (*Root mean square error of approximation*) = 0,051

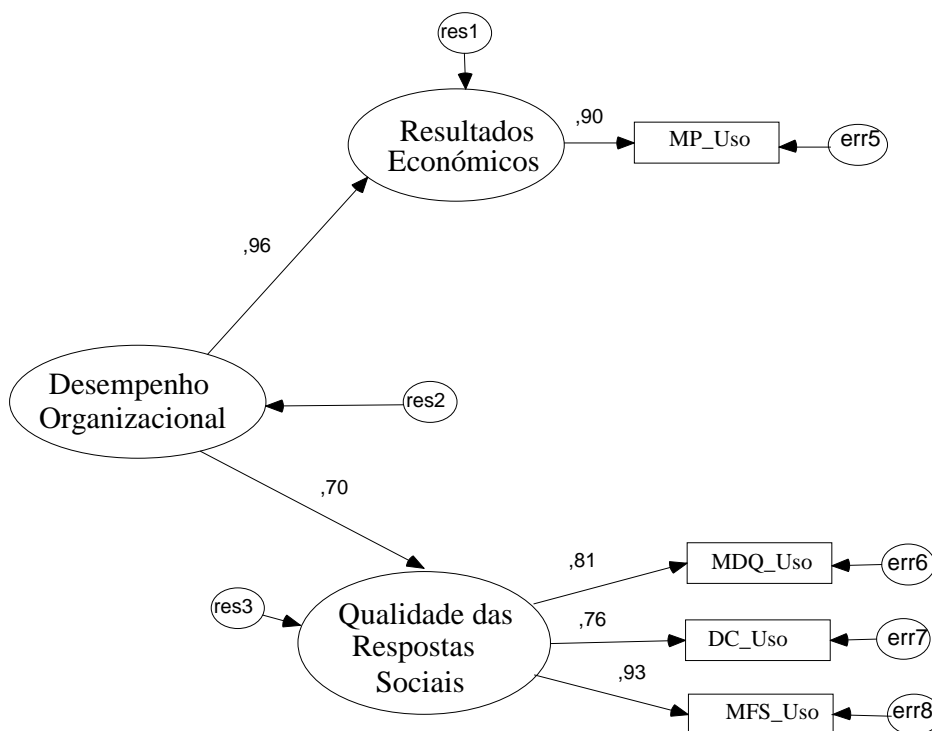


Figura 7.3 – Análise factorial confirmatória do Desempenho organizacional

Legenda:

MP_Uso (Medidas de Produtividade _Uso); MDQ_Uso (Medidas de Desempenho da Qualidade_Uso); DC_Uso (Desempenho Cliente _Uso) e MFS_Uso (Medidas de Fornecimento do Serviço_Uso).

res – resíduos (erro na predição); err – erro da medição das variáveis observáveis

No Quadro 7.4 apresentamos os índices que permitem avaliar o ajustamento do modelo.

Quadro 7.4 – Valores de referência para o ajustamento do modelo estrutural

Índices absolutos de ajustamento	Descrição	Valores recomendados
χ^2 (<i>Qui-quadrado</i>)	Cálculo da diferença entre as matrizes de covariância observadas e esperadas; não ajustado aos graus de liberdade.	$P > 0,05$ para ser aceitável; indicado para amostras pequenas (com menos do que 200 observações).
RMSEA (<i>Root mean square error of approximation</i>)	Indica o ajustamento global do modelo relativamente aos graus de liberdade.	$< 0,05$ ajustamento perfeito; $< 0,08$ ajustamento aceitável
NFI (<i>Normed of fit index</i>)	Compara o modelo proposto com o modelo nulo; não ajustado aos graus de liberdade.	De 0 (sem ajustamento) a 1 (ajustamento perfeito); $> 0,80$ ajustamento recomendado.
CFI (<i>Comparative fit index</i>)	Índice de adequação global do modelo	De 0 (sem ajustamento) a 1 (ajustamento perfeito); $> 0,90$ ajustamento recomendado.

Fonte: Arbuckle, 2007

Para averiguar da validade do modelo, foi utilizada a técnica de modelação de equações estruturais que utiliza a análise factorial, análise de variância, a análise do caminho (*path analysis*), bem como a análise de regressão. Utilizámos o estimador de máxima verosimilhança (MLE – *Maximum Likelihood Estimator*), na medida em que estamos perante um modelo que considera apenas relações num único sentido e os dados cumprem o requisito da normalidade.

O Quadro 7.5 apresenta a informação relativa a cada uma das variáveis observadas, nomeadamente valores mínimos, máximos, de assimetria, bem como o valor de curtose ao nível multivariante (e respectivos rácios críticos).

Os Valores normais de referência para a análise da normalidade são:

- Assimetria entre -3 e 3 ;
- Rácio crítico entre $+2$ e -2 ;
- Curtose em torno de 0 ;
- Rácio crítico entre $+2$ e -2 ;
- Normalidade multivariante: rácio crítico < 2 .

Quadro 7.5 – Análise da normalidade

Variável	Min	Max	Assimetria	Rácio crítico.	Curtose	Rácio crítico.
MP_Uso	1,000	5,000	-0,791	-1,827	0,807	0,932
MDQ_Uso	1,250	4,500	-0,586	-1,354	0,007	0,008
DC_Uso	2,000	5,000	0,200	0,461	-0,625	-0,721
MFS_Uso	1,534	4,600	-0,183	-0,423	-0,432	-0,499
GP_F1	2,250	5,000	-0,104	-0,241	-0,430	-0,496
GP_F2	1,333	5,000	-0,870	-1,900	0,761	0,879
GP_F3	2,250	4,500	-0,431	-0,994	-0,749	-0,865
GP_F4	1,500	4,250	-1,340	-1,914	0,360	0,416
Multivariante					4,064	0,830

Legenda: GP_F1, GP_F2, GP_F3 e GP_F4 (Factores 1, 2, 3 e 4 da Gestão por processos, respectivamente, Estratégica por processos, Selecção de medidas, Práticas de gestão por processos e Orientação para os resultados); DC_Uso (Desempenho Cliente _Uso); MDQ_Uso (Medidas de desempenho da qualidade _Uso); e MFS_Uso (Medidas de Fornecimento do Serviço_Uso).

Constata-se que os valores referentes aos diversos rácios críticos se situam no intervalo entre +2.00 e -2.00, sendo indicativos da existência de normalidade (Arbuckle & Wothke, 1999). Por outro lado, os valores de curtose são próximos de zero, pelo que as distribuições das variáveis não apresentam grandes desvios em relação à curva normal. Os rácios críticos de assimetria não excedem o valor absoluto de 2, revelando que todas as variáveis apresentam uma distribuição simétrica. Importa, contudo, referir que o facto de todas as variáveis serem normais, não garante a existência de normalidade multivariante.

No presente caso verifica-se a existência de normalidade multivariante entre o conjunto de variáveis consideradas, tal como se pode constatar pelo último indicador apresentado no Quadro 7.5, que apresenta um valor inferior a 2.

Em regra, o cumprimento do requisito da normalidade permite retirar conclusões assintóticas, ou seja, garante que o modelo seja válido em grandes amostras (Arbuckle, 2007).

Nas equações estruturais em concreto a não normalidade dos dados levanta problemas no que se refere ao valor estatístico do Qui-quadrado, inflacionando-o, bem como ao uso do estimador de máxima verosimilhança, o único que nos garante um ajustamento aceitável e que

pressupõe essa condição (Bentler & Dudgeon, 1996). Esta técnica assume que existe uma estrutura causal entre um conjunto de variáveis latentes e as variáveis observáveis que são indicadores das variáveis latentes, tendo sido seleccionadas as variáveis observáveis que melhor correspondiam aos pressupostos do modelo.

O conjunto de relações estruturais entre as variáveis observáveis e as variáveis latentes do modelo em estudo está representado na Figura 7.4.

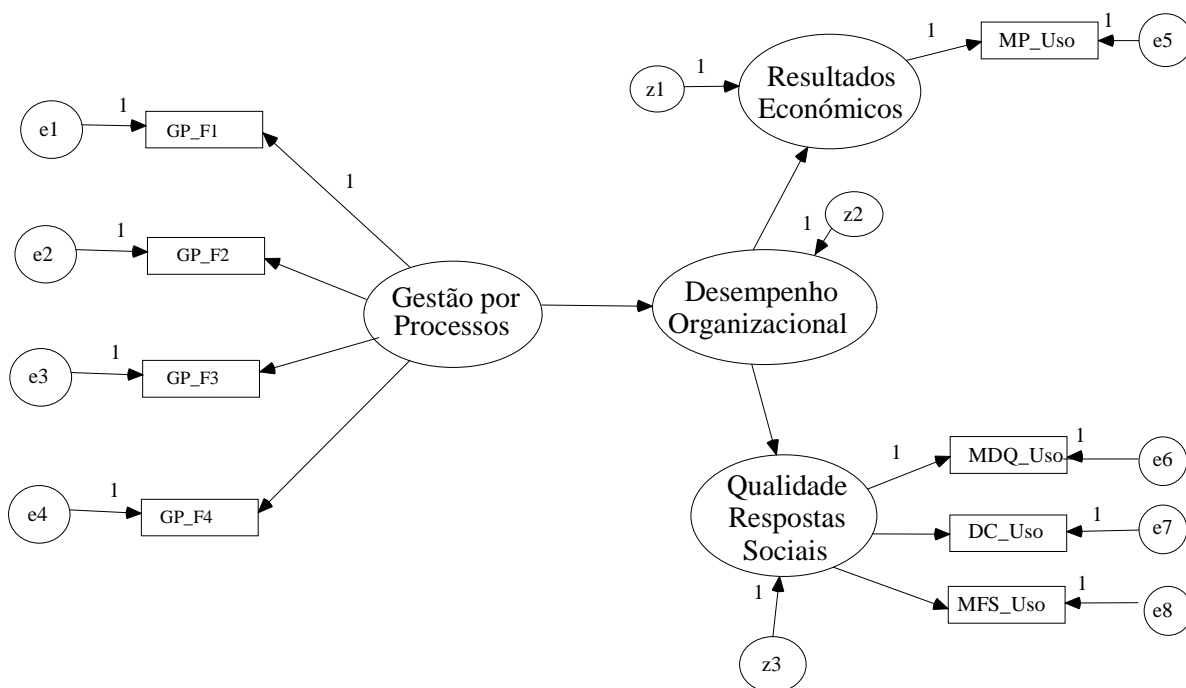


Figura 7.4 – Representação gráfica do modelo causal a estimar

Legenda: GP_F1, GP_F2, GP_F3 e GP_F4 (Factores 1, 2, 3 e 4 da Gestão por processos, respectivamente, Estratégica por processos, Selecção de medidas, Práticas de gestão por processos e Orientação para os resultados); DC_Uso (Desempenho Cliente _Uso); MDQ_Uso (Medidas de desempenho da qualidade _Uso); e MFS_Uso (Medidas de Fornecimento do Serviço_Uso).

z – resíduos ; e – erros ; 1 – identificação do modelo

O modelo final foi estimado com recurso ao software estatístico AMOS (Analysis of Moment Structures), versão 16.0, (conforme ilustrado na Figura 7.5).

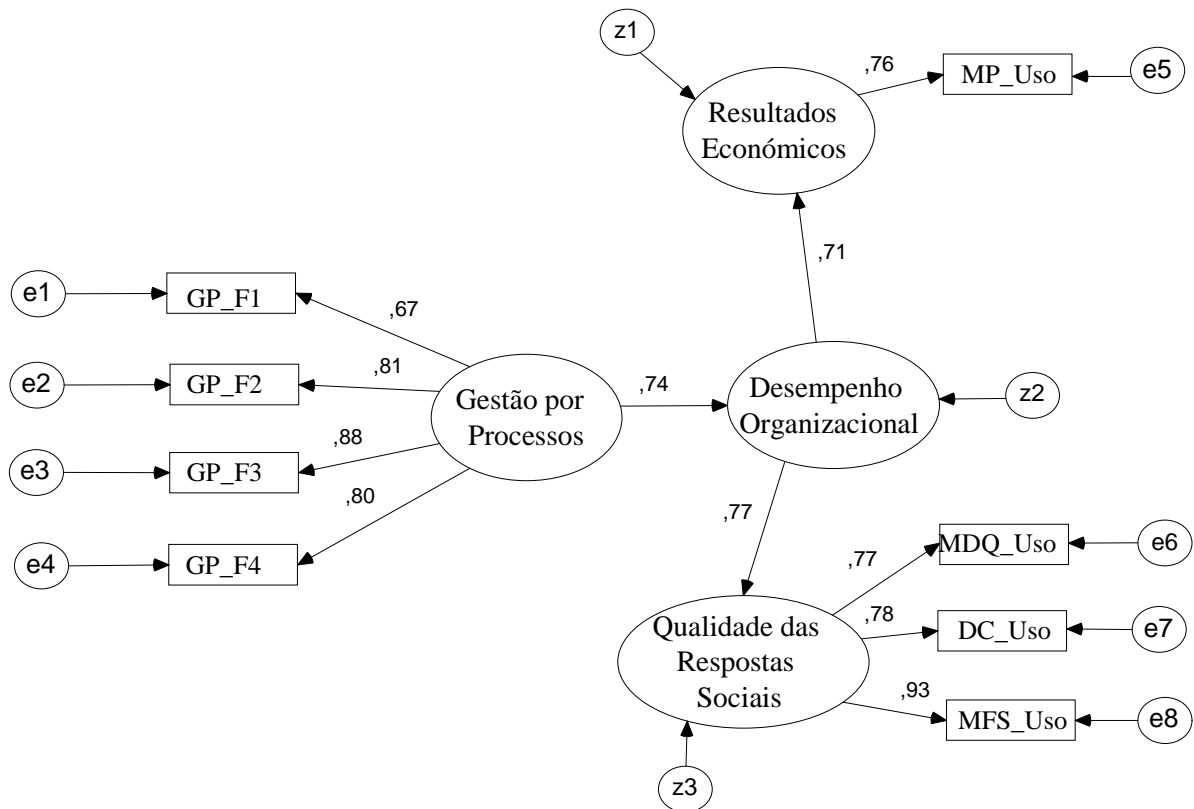


Figura 7.5 – Representação gráfica do modelo estrutural final

Legenda:

GP_F1, GP_F2, GP_F3 e GP_F4 (Factores 1, 2, 3 e 4 da Gestão por processos, respectivamente, Estratégica por processos, Selecção de medidas, Práticas de gestão por processos e Orientação para os resultados); DC_Uso (Desempenho Cliente _Uso); MDQ_Uso (Medidas de desempenho da qualidade _Uso); e MFS_Uso (Medidas de Fornecimento do Serviço_Uso).

Os valores a seguir indicados revelam um bom ajustamento do modelo global proposto aos dados recolhidos:

- χ^2 (qui-quadrado) = 22,226;
- graus de liberdade = 21;
- $p\text{ value}$ = 0,387 ;
- CFI (*Comparative fit index*) = 0,991;
- NFI (*Normed of fit index*) = 0,869;
- RMSEA (*Root mean square error of approximation*) = 0,043

No quadro 7.6 apresentam-se os valores dos coeficientes de regressão obtidos no modelo de equações estruturais em análise, sendo de notar que os coeficientes de regressão são positivos

Quadro 7.6 – Coeficientes de regressão (modelo estrutural)

Em:	Efeito de		
Desempenho_Organizacional	<---	Gestão Por_Processos	0,741
Resultados_Económicos	<---	Desempenho_Organizacional	0,711
Qualidade das_Respostas_Sociais	<---	Desempenho_Organizacional	0,772
GP_F4	<---	Gestão Por_Processos	0,803
GP_F3	<---	Gestão Por_Processos	0,879
GP_F2	<---	Gestão Por_Processos	0,810
GP_F1	<---	Gestão Por_Processos	0,668
DC_Uso	<---	Qualidade das_Respostas_Sociais	0,777
MP_Uso	<---	Resultados_Económicos	0,756
MDQ_Uso	<---	Qualidade das_Respostas_Sociais	0,773
MFS_Uso	<---	Qualidade das_Respostas_Sociais	0,935

Legenda:

GP_F1, GP_F2, GP_F3 e GP_F4 (Factores 1, 2, 3 e 4 da Gestão por processos, respectivamente, Estratégica por processos, Selecção de medidas, Práticas de gestão por processos e Orientação para os resultados); DC_Uso (Desempenho Cliente _Uso); MDQ_Uso (Medidas de desempenho da qualidade _Uso); e MFS_Uso (Medidas de Fornecimento do Serviço_Uso).

<--- Efeito de em

7.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o objectivo de avaliar as hipóteses previamente estabelecidas entre as dimensões ou constructos explicativos da relação entre a Gestão por processos e o Desempenho organizacional, apresentam-se a seguir os resultados obtidos na análise das equações estruturais.

O Quadro 7.7 sintetiza os efeitos directos, indirectos e totais entre os constructos, origem dos elementos que suportam a análise dos resultados e que nos permitem retirar conclusões quanto às hipóteses previamente traçadas. As estimações apresentam-se em valores standardizados, pelo que podem ser tratadas como indicadores da importância relativa de cada dimensão relativamente a cada constructo endógeno ou latente (Goldberger, 1964).

Em conformidade com a primeira hipótese elaborada (H1), constatámos que a relação entre a Gestão por processos e o Desempenho organizacional, para além de positiva e significativa é elevada, demonstrando a existência de uma forte relação directa. Efectivamente, a Gestão por processos evidencia um impacto positivo directo no Desempenho organizacional (coeficiente de regressão de 0,741). Trata-se de um resultado importante, na medida em que confere

suporte empírico à conceptualização e à orientação teórica que adoptámos, a qual constituiu a base para a realização da investigação.

Quadro 7.7 – Matriz de efeitos das variáveis endógenas não observáveis

Efeito de:	Gestão por Processos			Desempenho Organizacional		
em:	Directos	Indirectos	Totais	Directos	Indirectos	Totais
Desempenho Organizacional	0,741	–	0,741	–	–	–
Resultados Económicos	–	0,527	0,527	0,711	–	0,711
Q. R. Sociais	–	0,573	0,573	0,772	–	0,772

Apresentamos, ainda, no Quadro 7.8, a matriz dos efeitos totais nas variáveis endógenas observáveis.

Quadro 7.8 – Matriz de efeitos totais

Efeito de:	Gestão por Processos	Desempenho Organizacional	Qualidade das Respostas Sociais
em:			
Desempenho_Organizacional	0,741	–	–
Resultados_Económicos	0,527	0,711	–
Qualidade das_Respostas_Sociais	0,573	0,772	–
MP_Uso	0,399	0,538	–
MDQ_Uso	0,443	0,597	0,773
DC_Uso	0,445	0,600	0,777
MFS_Uso	0,535	0,722	0,935
GP_F1	0,668	–	–
GP_F2	0,810	–	–
GP_F3	0,879	–	–
GP_F4	0,803	–	–

Legenda:

GP_F1, GP_F2, GP_F3 e GP_F4 (Factores 1, 2, 3 e 4 da Gestão por processos, respectivamente, Estratégica por processos, Selecção de medidas, Práticas de gestão por processos e Orientação para os resultados); DC_Uso (Desempenho Cliente _Uso); MDQ_Uso (Medidas de desempenho da qualidade _Uso); e MFS_Uso (Medidas de Fornecimento do Serviço_Uso).

Os resultados obtidos permitiram igualmente confirmar, que tal como havíamos formalizado, a dimensão relativa ao Desempenho organizacional constitui um factor de segundo nível

formada essencialmente pelos “resultados económicos” e pelo resultado referente à “Qualidade das respostas sociais”.

Os elevados efeitos directos positivos verificados entre o factor de segundo nível e os factores de primeiro nível revelam que existe pouca variância não explicada entre os factores de primeiro nível (Kline, 1998), sustentando empiricamente as hipóteses 2 e 3 que havíamos formulado. No entanto, parece existir uma pequena perda de variância explicada, no que refere aos Resultados económicos uma vez que o efeito directo verificado é, neste caso, ligeiramente menor do que aquele que se verifica ao nível da “Qualidade das respostas sociais”, (0,711 e 0,772 respectivamente), podendo concluir-se que o Desempenho organizacional se manifesta nos dois constructos.

Estes resultados estão limitados pelo facto de os dados não preencherem um requisito normalmente necessário para validação de um modelo de equações estruturais: o número de observações. Com efeito, no presente estudo apenas pudemos considerar na análise um total de 32 casos, número manifestamente inferior aos 85 recomendados por Bagozzi e Yi (1988).

No sentido de minimizar estas limitações recorremos ao procedimento *bootstrap*, que consiste na simulação de um determinado número de amostras diferenciadas, a partir da amostra original, sendo cada uma delas, um seu subconjunto de tamanho aleatório. Este procedimento, segundo Hair *et al.* (1999), permite verificar a robustez dos parâmetros em análise ao longo de várias amostras.

Assim, foi efectuado um *bootstrap* para um conjunto de cem amostras aleatórias (ver, Quadro 7.9) e um outro para quinhentas (ver Quadro 7.10) considerando um grau de confiança de 95%. Efectuámos ainda o teste de *Bollen-Stine* que é um método de simulação de amostras de tamanho aleatório adequado a amostras pequenas (Fouladi, 1998), no âmbito do qual se procede ao cálculo de um novo Qui-quadrado, obtido entre todas as amostras aleatórias. Os valores médios apresentados referem-se à média do coeficiente entre todas as amostras aleatórias. O enviesamento corresponde ao cálculo da diferença entre o parâmetro estimado e a média das estimações entre todas as amostras aleatórias.

O valor estatístico de *p* indica se o parâmetro estimado por *bootstrap* é significativo para um grau de confiança de 95%. A análise dos resultados apresentados no Quadro 7.9 permite constatar que todos os parâmetros são significativos, com excepção do coeficiente respeitante

à relação entre o Desempenho organizacional e os Resultados económicos. Contudo, este coeficiente revela-se significativo quando repetimos a análise considerando quinhentas amostras (ver Quadro 7.10).

Quadro 7.9 – Resultados do bootstrap para 100 amostras

	Coeficientes standardizados	Erros standardizados	<i>p</i>	Bias	Rácio crítico
Desempenho organizacional ← Gestão por processos	0,741	0,129	< 0,01	-0,012	3,590
Resultados económicos ← Desempenho organizacional	0,711	0,046	0,06	0,009	4,017
Q. Respostas sociais ← Desempenho organizacional	0,772	0,034	0,04	0,005	2,851
GP_F1 ← Gestão por processos	0,668	0,129	< 0,01	0,012	3,590
GP_F2 ← Gestão por processos	0,810	0,046	< 0,01	0,016	4,017
GP_F3 ← Gestão por processos	0,879	0,034	0,04	0,008	2,851
GP_F4 ← Gestão por processos	0,803	0,067	0,05	0,009	2,806
MP-Uso ← Resultados económicos	0,756	0,018	< 0,01	0,000	4,017
DC-Uso ← Q. Respostas sociais	0,777	0,097	0,02	0,013	3,081
MFS-Uso ← Q. Respostas sociais	0,773	0,260	< 0,01	0,006	1,899
MDQ-Uso ← Q. Respostas sociais	0,802	0,182	0,02	-0,011	3,159
Teste de nulidade 0,074 <i>Bollen-Stine Bootstrapped p</i> = 0,455					

Legenda:

GP_F1, GP_F2, GP_F3 e GP_F4 (Factores 1, 2, 3 e 4 da Gestão por processos, respectivamente, Estratégica por processos, Selecção de medidas, Práticas de gestão por processos e Orientação para os resultados); DC_Uso (Desempenho Cliente _Uso); MFS_Uso (Medidas de Fornecimento do Serviço_Uso) e MDQ_Uso (Medidas de desempenho da qualidade _Uso).

← Efeito de

Para averiguar a significação entre os parâmetros estimados no modelo final e as estimações entre todas as amostras aleatórias (enviesamentos ou *bias* no *output*), realizámos testes de nulidade para o valor do enviesamento (*bias*), tendo para o efeito recorrido ao programa estatístico SPSS 16.0, confirmando que estes não são significativamente distintos de zero a 95% (ver testes de nulidade nos Quadros 7.9 e 7.10).

A comparação dos resultados apresentados nos quadros anteriores permite verificar que o enviesamento é menor à medida que aumentamos o número de amostras consideradas na análise, pelo que podemos concluir que os parâmetros se revelam robustos ao longo de um elevado número de amostras de tamanho aleatório. Na verdade, a realização posterior de um

bootstrap para um conjunto de 1000 amostras, confirmou que o modelo continua a ser significativo com uma probabilidade de 0,526.

Quanto aos resultados do teste de *Bollen Stine*, obtivemos no que respeita à simulação relativa a cem amostras, um valor médio de Qui-quadrado de 22,094, que para 21 graus de liberdade, representa um valor de p igual a 0,389, enquanto que, para a simulação referente a quinhentas amostras, o valor de 23,137 de Qui-quadrado equivale a uma probabilidade de 0,396.

Quadro 7.10 – Resultados do *bootstrap* para 500 amostras

	Coefficientes standardizados	Erros standardizados	p	Bias	Rácio crítico
Desempenho organizacional ← Gestão por processos	0,741	0,128	< 0,01	-0,011	3,782
Resultados económicos ← Desempenho organizacional	0,711	0,048	< 0,04	0,008	4,187
Q. Respostas sociais ← Desempenho organizacional	0,772	0,034	0,03	0,005	3,142
GP_F1 ← Gestão por processos	0,668	0,129	< 0,01	0,010	3,610
GP_F2 ← Gestão por processos	0,810	0,046	< 0,01	0,015	4,213
GP_F3 ← Gestão por processos	0,879	0,034	0,03	0,008	3,112
GP_F4 ← Gestão por processos	0,803	0,067	0,02	0,009	2,918
MP-Uso ← Resultados económicos	0,756	0,001	< 0,01	0,000	4,132
DC-Uso ← Q. Respostas sociais	0,777	0,097	0,02	0,009	3,231
MFS-Uso ← Q. Respostas sociais	0,773	0,260	0,03	0,006	1,899
MDQ-Uso ← Q. Respostas sociais	0,802	0,182	0,02	-0,012	3,162
Teste de nulidade					0,439
<i>Bollen-Stine Bootstrapped</i>					$p = 0,453$

Legenda:

GP_F1, GP_F2, GP_F3 e GP_F4 (Factores 1, 2, 3 e 4 da Gestão por processos, respectivamente, Estratégica por processos, Selecção de medidas, Práticas de gestão por processos e Orientação para os resultados); DC_Uso (Desempenho Cliente _Uso); MFS_Uso (Medidas de Fornecimento do Serviço_Uso) e MDQ_Uso (Medidas de desempenho da qualidade _Uso).

← Efeito de

Uma vez que os parâmetros são significativos, o teste de *Bollen-Stine* indica um bom ajustamento entre amostras, os enviesamentos tendem a ser cada vez menores e em conjunto não são significativamente diferentes de zero, reunimos um conjunto de condições que nos permite concluir que os parâmetros são estáveis, apesar do reduzido número de observações.

Neste sentido, podemos afirmar que o modelo causal estimado é válido e representativo da realidade que pretendemos descrever.

8. CONCLUSÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

As motivações para a realização desta investigação centraram-se no equacionamento da Gestão por Processos como um meio para a melhoria do Desempenho Organizacional, investigando de que forma aquele pode ser uma opção para o alcance dos objectivos das organizações da economia social e, ainda, como algumas variáveis podem afectar esta opção.

8.1 PROBLEMÁTICA EM ANÁLISE

A investigação iniciou-se com estudos prévios que realizámos com o objectivo de avaliar o impacto e a aplicabilidade de sistemas de gestão da qualidade nas organizações de prestação de serviços na área social (Organizações de apoio a Pessoas idosas) sedeadas em Setúbal, e que pretendeu, nomeadamente, identificar as variáveis qualitativas e quantitativas que podem influenciar a implementação de sistemas da qualidade e analisar o respectivo impacto nos resultados das organizações.

O objectivo que norteou a realização deste estudo foi a avaliação da capacidade preditiva da Gestão por processos no Desempenho organizacional em organizações da economia social, avaliada mediante um conjunto de indicadores determinados aquando da operacionalização das variáveis, tendo-se considerado indicadores de natureza perceptiva.

Demos ainda conta, dos resultados obtidos na avaliação e da magnitude da relação entre as variáveis. Por fim, apresentámos um modelo de equações estruturais, através do qual procurámos testar, globalmente e para a amostra trabalhada, a validade do modelo teórico que orientou a actual investigação.

8.2 CAPACIDADE PREDITIVA DA ESCALA DA GESTÃO POR PROCESSOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

No que respeita às análises de regressão realizadas, a conclusão que retiramos e que consideramos relevante é a de que a Gestão por processos, avaliada através do questionário construído, evidenciou capacidades preditivas dos resultados organizacionais, traduzidos em indicadores relativos ao desempenho destas organizações, quer ao nível económico (produtivo), quer em relação à qualidade das respostas sociais. Acresce, que se verificaram diferenças na percepção dos inquiridos quanto à incidência da Gestão por processos nos indicadores de desempenho.

Relativamente aos quatro factores do questionário da Gestão por processos, constatámos que estes possuem capacidades diferenciadas de previsão do conjunto dos indicadores considerados:

- O Factor 1 (Gestão estratégica por processos) evidenciou capacidades preditivas do Desempenho organizacional, dos indicadores económicos respeitantes à “Produtividade”, bem como, do indicador social relativo à percepção dos gestores inquiridos quanto à “Qualidade das respostas sociais”, designadamente dos processos organizacionais relacionados com o “Desempenho cliente”, do “desempenho da qualidade” e das “medidas de inovação”.

- O Factor 2 (Seleção de medidas) evidenciou capacidades restritas de predição, porém as análises de relações bivariadas num problema de regressão linear múltipla pode não ser de todo válida; de facto, na regressão linear múltipla, o coeficiente de regressão para uma determinada variável independente é obtido depois de considerar o efeito das outras variáveis independentes sobre a variável dependente.
- O Factor 3 (Práticas de gestão por processos) evidenciou possuir capacidades preditivas do Fornecimento de serviço.
- O Factor 4 (Orientação para os resultados) evidenciou uma capacidade de predição dos indicadores relativos a “Parcerias” e à “Formação dos funcionários”.

Assim, podemos concluir que a percepção dos participantes a propósito do grau de aplicação às organizações da estratégia da gestão por processos (Factor 1), possui capacidades de previsão mais abrangentes do que quaisquer dos demais factores, na medida em que neste se incluem indicadores relativos a quase todos os resultados organizacionais considerados. A percepção dos inquiridos relativamente ao grau de aplicabilidade de Seleção de medidas (Factor 2) evidencia a mais restrita capacidade de previsão do Desempenho organizacional.

8.3 CONCLUSÕES DA APLICAÇÃO DO MODELO

A aplicação do modelo de equações estruturais permitiu integrar o essencial das interacções entre o conjunto das variáveis em estudo, e em conformidade com a hipótese formulada (*A Gestão por processos nas organizações tem um impacto positivo no seu desempenho organizacional*), constatámos que esta relação é elevada, conferindo um suporte empírico à conceptualização que adoptámos e à orientação teórica.

Deste modo, salientamos a capacidade preditiva do Desempenho organizacional evidenciada pela Gestão por processos, quer na sua globalidade, quer em cada um dos seus quatro factores constituintes. Efectivamente, verificámos que os resultados obtidos nas análises efectuadas no que respeita à Gestão por processos, nos permitem concluir pela possibilidade de previsão dos indicadores económicos relativos à “produtividade” e, ainda, dos indicadores da “Qualidade das respostas sociais” relativos à percepção dos participantes quanto ao Desempenho da qualidade, ao “Desempenho em relação ao cliente” e ao “Fornecimento do serviço”, variáveis que integram o modelo de equações estruturais proposto.

A capacidade de previsão dos factores, de acordo com o modelo, mostrou-se susceptível de prever as percepções relativas aos processos organizacionais relacionados com as variáveis não passíveis de observação directa (endógenas latentes), designadamente, “Resultados económicos”, “Qualidade das respostas sociais” e “Desempenho organizacional”.

Deste modo, a presente investigação contribui para a sustentação empírica das relações (teoricamente estabelecidas) entre a Gestão por processos (avaliada através do questionário - secção III) e o Desempenho organizacional (avaliada através do questionário - secção IV).

Em síntese, o modelo proposto sugere que o Desempenho organizacional, avaliado em termos de “Resultados económicos” (produtivos) e da “Qualidade das respostas sociais”, é passível de previsão através dos quatro factores considerados na Gestão por processos, embora de um modo diferenciado no que se refere aos seus diversos indicadores.

8.4 CONCLUSÕES GERAIS

Após termos referido os principais resultados obtidos aquando da avaliação da capacidade de prever resultados organizacionais alcançados num conjunto de indicadores do desempenho organizacional a partir da gestão por processos, importa agora aludir ao seguinte:

- A falta de Formação dos funcionários e de capacidade de Liderança, consideradas pelos gestores das instituições como obstáculos na adopção de novas medidas, vão traduzir-se em dificuldades na compreensão e monitorização dos processos.
- Os *custos* associados ao estabelecimento e manutenção de um sistema de medidas de desempenho foram percebidos como uma questão de grande preocupação, confirmando que são muitas vezes negligenciados pelas organizações e, até, na literatura.
- No que respeita às capacidades evidenciadas pela percepção dos gestores relativas ao grau de aplicabilidade de medidas de desempenho às organizações, constatou-se a existência de um *gap* entre a importância e a utilização das medidas de desempenho, anteriormente referida (ver Capítulo 6.3).

- As médias das variáveis que caracterizam a Gestão por processos são mais elevadas nas organizações com sistemas de gestão da qualidade certificados, revelando que nessas organizações, a selecção e implementação de medidas de desempenho estão alinhadas com a estratégia, reforçando a gestão estratégica por processos.
- O grupo de medidas percebidas como as mais importantes para as organizações, a “Qualidade das respostas” e os “Custos em relação ao previsto”, coincidem com os resultados obtidos da importância e do uso das medidas de desempenho, revelando uma forte orientação para o cliente.
- A medida que obteve menor classificação foi a Inovação, porém da análise de conteúdo dos resultados das entrevistas efectuadas, cremos que a médio prazo surjam mudanças, pois as pessoas idosas são cada vez mais exigentes e terão um peso significativo em termos sócio políticos, acrescido de profissionais empenhados com capacidade criativa, preocupados em inovar.
- A percepção global de um sistema de medição de desempenho, como parte de um processo de melhoria contínua, ligando a estratégia aos resultados, na nossa opinião, ainda não foi completamente assimilada por alguns gestores e, portanto, não é uma prática corrente, principalmente nas organizações que estão ainda na fase inicial de implementação de um sistema de gestão da qualidade.
- As técnicas de gestão utilizadas pelos gestores respondentes orientam para a necessidade de aquisição de competências para a selecção das mais adequadas que maximizem a eficiência dos processos da organização.

A dinâmica da gestão por processos e a sua capacidade preditiva no desempenho organizacional, face aos resultados percepcionados pelas organizações da amostra de um conjunto de indicadores, permitiu avaliar a relação directa entre a gestão por processos e o desempenho organizacional. Esta relação traduziu-se num impacto positivo da primeira na segunda, reforçando as conclusões retiradas a partir das análises de regressão múltipla realizadas, sustentando empiricamente o modelo teórico em que nos apoiámos para a realização da investigação.

Esta análise confirma a opinião de Neely *et al.* (1997), segundo a qual as medidas de desempenho podem ser utilizadas para influenciar comportamentos, afectando a implementação da estratégia.

De um modo geral esta pesquisa revela também a existência de um *gap* entre a implementação das medidas de desempenho e a estratégia; este tipo de relação também foi identificado por Frigo (2002).

Face aos resultados obtidos, tendemos a considerar que uma maior incidência na selecção adequada dos indicadores dos processos das instituições pode ser um factor catalisador da melhoria do seu desempenho.

Neste propósito, admitimos que o questionário da gestão por processos necessite de ser revisto para avaliar esta dimensão, assim como admitimos como hipótese que os gestores que a ele responderam tenham tendido a associar a criação de indicadores do desempenho como geradora de perturbação, não a percepcionando como uma oportunidade.

Esta é pois uma questão que permanece em aberto e que no futuro deverá ser objecto de investigação mais aprofundada.

O reconhecimento da importância das medidas de desempenho e das técnicas de melhoria, sustenta a necessidade de implementar uma estrutura de medição de desempenho que permita a recolha fidedigna dos dados, facilitando o processo decisional.

8.5 FUTUROS DESENVOLVIMENTOS

Estamos conscientes de que, apesar de constituir um contributo para o avanço da investigação relativa aos processos organizacionais relacionados com a gestão por processos, o trabalho realizado carece de continuidade e deve ser aprofundado.

Face aos resultados obtidos, nomeadamente à bondade do ajustamento do modelo, a tentação para generalizar os resultados é muito forte. No entanto, convém lembrar que há já algum tempo que acompanhávamos a evolução dos métodos de gestão nas instituições em estudo, e

que esse conhecimento nos permitiu seleccionar previamente aquelas mais preocupadas com a qualidade do serviço prestado aos seus clientes e que, portanto, apostaram na aplicação de métodos de gestão conducentes a um melhor desempenho organizacional.

Foram os gestores dessas organizações que forneceram os dados analisados. Esses dados constituem as suas percepções. Assim, o modelo encontrado representa a população estudada, mas a possibilidade de generalizar os resultados do estudo a um conjunto mais vasto de organizações seria prematura sem efectuar estudos complementares.

Sentimos a necessidade de investigar, mais aprofundadamente, as proposições que integram o factor relativo à implementação de medidas de desempenho, bem como, o sentido que lhes é atribuído pelos diversos gestores.

No aspecto operacional, o desenvolvimento das instituições com base na Gestão por Processos, com objectivos bem definidos e claros, que através de um processo planeado e constantemente avaliado, conjugue recursos (logísticos, financeiros, de conhecimento e humanos) no sentido de cumprir um resultado estabelecido à partida, vai permitir a concretização de novas soluções inovadoras e sustentáveis.

A repetibilidade das abordagens e o grande potencial da ajuda mútua e do desenvolvimento colaborativo entre as instituições de economia social, leva-nos a sugerir para a necessidade de uma progressiva reestruturação das organizações e qualificação das competências, que leve à ruptura com práticas de ineficiência organizacional e financeira, aspecto essencial para que a Economia Social se torne mais sustentável e credível.

Os gestores participantes deste projecto consideraram a temática da medição de desempenho muito importante. Tendo sido identificadas algumas incongruências, nomeadamente, entre a definição da estratégia e a sua execução, e também entre a importância percebida da necessidade dos indicadores de desempenho e a prática da sua medição, elaborámos uma proposta de uma estrutura de medição de desempenho, na forma de um guia, com a finalidade de orientar de uma forma prática e eficaz, os gestores das organizações para a sua implementação (ver Anexo 3). A sua validação pode ser uma forma de aperfeiçoamento do modelo, com a introdução de outras variáveis, pois nesta primeira concretização foram assumidas algumas simplificações, nomeadamente, não foram considerados indicadores financeiros, indicadores de inovação e indicadores relativos às tecnologias de informação e

8. CONCLUSÃO E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

de comunicação que detêm um papel não negligenciável na Gestão por Processos e no Desempenho Organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A

AFNOR (2004), Management par les Processus: Du concept à l'audit.

Alchian, A., Demsetz, H. (1972), Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, 62 (5): 777-795.

Alferes, V. (1997), Investigação científica em Psicologia: Teoria e prática, Coimbra: Livraria Almedina.

Andersen, B., Fagerhaug, T. (2002), Performance Measurement Explained – Designing and Implementing Your State-of-Art System, ASQ Quality Press.

Anthony, R., Govindarajan, V. (2003), Management Control Systems, 11th ed., McGraw-Hill.

Antunes, M. G., Soares, A. P. (2000), Guia Interpretativo para Aplicação da Norma ISO 9001:2000 a Lares de Idosos, Grupo de Trabalho criado pelo despacho nº 410/2000, I. P.Q.

Antunes, M. G. (2000), Aspectos económicos da qualidade, 1.º Congresso Nacional da Qualidade, IPQ, Junho, Livro de Actas, pp.198-208.

Antunes, M.G., Pires, A. R., Soares, A. P. (2002), Quality in Organizations of Services in the Social Area: homes for aged people, 5th Toulon-Verona International Conference, Livro de Actas, pp. 1-9, ISEG, Lisboa.

Antunes, M. G., Pires, A. R. (2002), A Gestão em Organizações de Serviços na Área Social, Jornadas de Engenharia, Setúbal, Novembro, Livro de actas, pp.62.

Antunes, M. G. (2003), Qualidade na área social, *Qualidade*, APQ, Outono, pp. 40-45.

Antunes, M. G. (2003), A Integração de Sistemas em Organizações na Área Social, Jornadas Politécnicas de Engenharia, Coimbra, Novembro.

Antunes, M. G., Pires, A. R. (2003), Integration of Quality, Social Responsibility and Safety Management Systems - A study of Setúbal Homes for Older Persons, 6th "Toulon-Verona" International Conference, Universidade de Oviedo, Setembro, Proceedings, pp.313-320.

Antunes, M. G., Machado, V. C., Pires A. R. (2004), Process model management in Social Service, 7th Toulon-Verona Conference, Proceedings, pp. 71-79.

Antunes, M. G., Machado, V. C., Pires A. R. (2004), A Importância dos Aspectos Económicos da Qualidade no Sector Social: Estudo de Caso em Lares para Idosos, 29º Colóquio Nacional da Qualidade (2004), APQ, Alfandega do Porto, Novembro, Livro de Comunicações, pp.125-132.

Antunes, M. G. (2004), Os Custos da Qualidade e a Qualidade Total, *Empresa e Negócios*, Edição 4, Dezembro, pp. 34-39.

Antunes, M. G. (2004), Fundamentos Económicos da qualidade, *Empresa e Negócios*, Edição 2, Junho, pp. 36-39.

Antunes, M. G. (2004), A Gestão por Processos em Lares para Idosos, I Congresso Ibérico “os desafios da gestão nas respostas sociais para a terceira idade – a qualidade no envelhecimento activo”, Universidade do Minho, Maio, Proceedings, pp. 36-41.

Antunes, M. G., Machado, V. C. e Pires, A. R. (2005), Continuous Process of Improvement and Quality Indicators in Social Area, 8th Toulon-Verona Internacional Conference, Universidade de Palermo, 8 e 9 de Setembro, Proceedings, pp. 146-149.

Antunes, M. G., Machado, V. C. e Pires, A. R. (2006), Quality Management Practices and organizational performance, 9th International Toulon-Verona Conference, University of Paisley, Scotland, September, Proceedings, pp. 23-33.

Antunes, M. G., Machado, V. C. e Pires, A. R. (2006), Economics aspects and organizational performance, 11th World Congress for TQM, Wellington, December, Proceedings, pp.21-29.

Antunes, M. G., Machado, V. C. e Pires, A. R. (2007), Quality Improvement measures in Social Organizations, 10th International “Toulon-Verona” Conference, Aristotele University, Thessalonik, 3 e 4 de Setembro, Proceedings, pp. 364-370.

Antunes M. G., Machado V.C. e Pires A. R. (2007), Indicadores da qualidade em organizações sociais: Caso de estudo em Instituições para Idosos, 8^o Congresso Iberoamericano de Ingeniería Mecánica (CIBIM8), Universidade Católica do Peru, Cusco, 23 a 25 de Outubro.

Antunes, M. G., Machado, V. C. e Pires, A. R. (2008), Economics aspects of quality and organizational performance - A study in Setubal Care Homes for Elderly Persons, *Journal of Total Quality Management & Business Excellence*, Volume 19 Issue 1, p.79-89.

Antunes M. G., Machado V. C. e Pires A. R (2008), Process Improvement measures in Social Organizations – A study in institutions for Elderly: Survey preliminary results, 11th Toulon-Verona Internacional Conference, Universidade de Economia, Florence, 4 e 5 de Setembro, Proceedings, pp 125-137.

Arbuckle, J. L. (2007), AMOS 16.0: User’s guide, Chicago, IL: Amos Development Corporation.

Atkinson, A., Waterhouse, J., & Wells, R. (1997), A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, *Sloan Management Review*, 38 (3): 25-37.

B

Bagozzi, R. (1980), *Causal models in marketing*, New York: John Wiley & Sons.

Bagozzi, R (1983), Issues in the application of covariance structure analysis, *Journal of Consumer Research*, 9, 449-450.

Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988), On the evaluation of structural equation models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.

Baldrige National Quality Program (2007), Health Care criteria for Performance Excellence, A.S.Q.,Milwaukee.
www.baldrige.nist.gov [Acedido em Janeiro 2006].

Bardin, L. (1979), *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições Setenta.

Bateman, N. (2003), Achieving sustainability in process improvement activities, *Control*, Dec./Jan., pp. 12-14.

- Belkaoui , A. (1997), *Accounting Theory*, 3rd ed., The Dryden Press.
- Bely, J., Boulnois, J. & Rao, J. (2003), Aligner Action et Stratégie grâce à la Supra-Mesure, *L'Expansion Management Review*, 111: 90-96.
- Benner, M. & Tushman, M. (2003), Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited, *Academy of Management Review*, 28: 238-256.
- Benter, P., & Dudgeon, P. (1996), Covariance structure analysis: Statistical practice, theory, and directions, *Annual Review of Psychology*, 47, 563-592.
- Bentler, P., & Weeks, G. (1980), Linear structural equations with latent variables, *Psychometria*, 45, 289-308.
- Bentler, P. (1980), Multivariate analysis with latent variables: Causal modeling. *Annual Review of Psychology*, 31, 419-456.
- Bernstein, L. (1999), *Creating your employee handbook*, Jossey Bass, SF.
- Berretta, S. (2004), Enabling Integration in Complex Contexts: The Role of Process Based Performance Measurement Systems, *Managerial Finance*, 30(8), pp. 69-90.
- Bertezene, S. & Martin, J. (2004), The improvement of quality in the treatment of dependent elderly persons, *Proceedings of 9th Toulon Verona Conference*, pp.104-111.
- Bititci, U. S. (2002), Integrated performance measurement systems: an audit approach, *Control*, March: pp. 17-23.
- Black, A., Wright, P. & Davis, J. (2001), *In Search of Shareholder Value and Managing the Drivers of Performance*, 2nd ed., Prentice-Hall.
- Black, S. A. (1996), Identification of the critical factors of TQM, *Decision Sciences*, Winter.
- Blazey, M. L., Ettinger, J. H., Grizzell, P. L. & Janczak, L.M. (2002), *Insights to Performance Excellence in Health Care*, ASQ, Milwaukee, Wisconsin.
- Boddy, D. (2002), *Management: An introduction*, 2nd ed., New York, Prentice-Hall.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994), *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*, Porto, Porto Editora.
- Boje, D. (1999), SEAM Code book, available at <http://cbae.nmsu.edu/~dboje/sbc/pages.htm>.
- Bollen, K. A. (1989), *Structural Equations with Latent Variables*, Willey: London.
- Bosch, X. (2002), Spain: Old people Frequently Live with their Families, *British Medical Journal*, 324: 1543.
- Bourne, M., Mills, J., M. Wilcox, Neely, A. & Platts, K. (2000), Designing, implementing and updating performance measurement systems, *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7): pp. 754-771.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J. & Platts, K. (2003), Implementing performance measurement systems, a literature review, *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1-24.

- Brami, G. (2000), *Le Project institutionnel des établissements d'hébergement pour personnes âgées*, Berger Levrault, Paris.
- Brignall, S. (2003), *The Unbalanced Scorecard: A Social and Environmental Critique* <http://www.environmental-center.com/articles/article1327/article1327.htm> [Acedido em Dezembro 2005].
- Brunet, L., Brassard, A. & Corriveau, L. (1991), *Administration Scolaire e efficacité dans les organizations*, Montréal, Éditions Agence D'ARC.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1993), *Análise de Dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas utilizando o SPSS*, Oeiras: Celta.
- Bryne, J. A. (1993), *The horizontal corporation*, Business Week, December, 13.
- Burke, M., Finkelstein, L. M., & Dusig, M. S. (1999), *On average deviation indices for estimating interateragreement*, *Organizational Research Methods*, 2, 44-68.
- Burnes, B.(2004), *Managing Change: An strategic Approach to Organizational Dynamics*, 4th ed., Harlow Pearson.
- Byrne, B. M. (2001), *Structural Equation Modeling with AMOS*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London.
- C
- Caby, J., Clerc, G., Marie, F. & Koehl, J. (1996), *Le processus de création de valeur*, *Revue Française de Gestion*, 108, 49-56.
- Cadete, M. H., (1999), *Para Melhor Actuar no Âmbito de uma Instituição*, in *Pessoas Idosas e Comunicação*, Documentos temáticos 3, Direcção Geral da Acção Social.
- Cameron, K. S. (1984), *The effectiveness of ineffectiveness*, *Research in Organizational behaviour*, 6, 235-285.
- Cameron, K. S. (1986), *Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness*, *Management Science*, 32, 539-553.
- Campos, C., Pina, R., Cunha, M. & Rego, A. (2004), *Criando as organizações eticamente - intensivas: Uma proposta de arquitectura organizacional para instituições de acolhimento de crianças, idosos e deficientes* - Lisboa, GECE, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa.
- Cardoso, L. (2003), *Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*, Dissertação de Doutoramento em Psicologia. Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Cardoso, L., Gomes, A. D., & Rebelo, T. (2005). *Construção e avaliação das qualidades psicométricas do questionário de gestão de conhecimento (GC)*. *Psicologia, Educação e Cultura*, 9 (2), 535-555.
- Cardoso, L. (2007), *Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: Um modelo estrutural*, *Comportamento Organizacional Gestão*., Out., vol.13, no.2, p.191-211.
- Carpinetti, L. R., Gerolamo, M.C. & Dorta, M. (2000), *A conceptual framework for deployment of strategy-related continuous improvements*, *The TQM Magazine*, 12(5): pp. 340-349.

- Carta social, (2007), <http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/cartasocial2008> [Acedido em Fevereiro de 2008].
- Censos (2006), http://www.ine.pt/prodser/censos/index_censos_definit/ [Acedido em Maio de 2007].
- Champy, A. (1995), *Reengineering Management: The mandate for new leadership*, Harper Collins, London.
- Clarkson, M. (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20 (1): 92-117.
- Claver E., Tari, J. & Molina J. (2003) Critical factors and results of quality management: an empirical study, *Total Quality Management*, Vol. 14, N. 1, 91-118.
- Cohenn J. (1988), *Statistical power analysis for the behavioural sciences*, 2nd ed., New York, Academic Press.
- Comas, A. & Wittenberg, H. (2003), European Study of long-term care expenditure in an ageing society, European Commission, Employment and Social Affairs.
- Connangle, S & Vercauteren, R. (2004), *Missions et management des equips en étebelessiments pour personnes âgées*, Collection Pratiques Gérontologiques, Paris
- Connolly, T., Colon E. M. & Deutch, S.J. (1980), Organizational effectiveness: A multiple constituency approach, *Academy of Management Review*, 5, 211-218.
- Cook, T.D & Campbell, D.T. (1979), *Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings*, Boston: Houghton Mifflin.
- Corbett, C., Montes, M., & D. Kirsh (2002), The financial impact of ISO 9000 certification: An empirical analysis, UCLA Working paper.
- Cronbach, L. J. (1988), Internal consistency of tests: Analysis old and new, *Psychometrika*, 53, 63-70.
- Cronbach's Alpha (2005), Cronbach's Alpha evaluation, <http://www.statview.com/support.shtml>.
- Crosby, P.B. (1986), *Quality Without tears - the art of hassle-free management*, McGraw-Hill.
- Cross, K. & Lynch, R. (1992), For Good Measure, *CMA Magazine*, April: 20-23.

D

- Dale, B.G., Wu, P. Y., Zairi, M., Williams, A.T. & Wiele, T.D. (2001), Total quality management and theory: An exploratory study of contribution, *Total Quality Management*, 12(4), 439-449.
- Davenport, T. (1993), *Process Innovation: Reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- Davenport, T. (1994), Managing in the New World of Process, *Public Productivity and Management Review*, Winter, 133-147.
- Deming, W. E. (1986), *Out of the Crisis*, Cambridge, Ma, MIT.
- Denton, D. (2005), Measuring Relevant Things, *International journal of productivity and Performance Management*, 54 (4), pp. 278-287.

Dervitsiotis, K. (1998), The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and TQM, *Total Quality Management* 9, n. 1:109-122.

Drucker, P. (1989), What business can learn from nonprofits, *Harvard Business*, July-August, pp. 88-93.

Drucker, P. (1995), The Information Executives Truly Need, *Harvard Business Review*, 73 (1): 54-62.

Drucker, P. (1999), Management Challenges for the 21st Century, Butterworth-Heinemann, Oxford.

E

Easton, G. S. & Jarrell, S. L. (1998), The effects of total quality management on corporate performance: An empirical investigation, *Journal of Business*, 71: 253-307.

Eccles, R. (1991), The performance measurement manifesto, *Harvard Business Review*, 69 (1): 131-137.

EFQM (2003), Self assessment toolkit - creating and sustaining continuous improvement.

Etzioni, A. (1964), Modern organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

European Economy (2006), Special report, n° 1, *Office Publications of the E.C.*

EUROSTAT, (2005) – Estatísticas da UE: <http://europa.eu.int/comm/eurostat/>, [Acedido em Outubro 2006].

F

Fassinger, R. E. (1987). Use of structural equation modeling in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 4 (34), 425-436.

FD X 50-176 (2000), Management des processus, AFNOR.

Festinger, L. & Katz, D. (1974), Les méthodes de recherche dans les sciences sociales, Paris: Press Universitaires de France.

Ferrão, J. (2000), Economia Social, comunidades locais e transferibilidade de informação, conhecimentos e soluções, *Trabalho e Sociedade*, Janeiro/Junho 2000: 22-27

Fink, A. & Kosecof, J. (1985), How to conduct surveys: A step by step guide, Newbury Park: Sage Publications.

Fiol C. M. & Lyles, M. A. (1985), Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 10, pp. 803-13.

Flávian, C. B., & Lozano, F. J. (2001), Diseño de una escala para medir la orientación al entorno de la nueva formación profesional, Actas do IX Congreso Nacional de ACEDE, Zaragoza, Espanha, 15-18 de Setembro.

Fornell, C., & Larcker, D. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 28, 39-50.

Fouladi, R. T. (1998), Covariance structure analysis techniques under conditions of multivariate normality and non-normality: Modified and bootstrap test statistics, Paper presented at the American Educational Research Association Annual Meeting, April, 11-17.

Franco, R. (2005), The Portuguese Nonprofit Sector in Comparative Perspective, Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University, Lisboa/Baltimore.

Frigo, M. L. (2002), Nonfinancial performance measures and strategy execution, *Strategic Management*, August, pp. 6-9.

Freeman, R. (1997), A stakeholder theory of modern corporation, *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, 5th edition.

Frees, E. W. (1996), Data analysis using regression models, the business perspective, Prentice Hal.

G

Galbraith, J. R. (1997), The reconfigurable organization of the future, Peter Drucker Foundation.

Gardner, R. A. (2001), Resolving the Process Paradox, *Quality Progress*, March.

Garvin, D. A. (1995), Leveraging processes for strategic advantage, *Harvard Business Review*, 73 (5): 77-90.

Gauzente, C. (2000), Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, *Finance- Contrôle-Stratégie*, 3 (2): 145-165.

Ghiglione, R. & Matalon, B. (1997), Les enquêtes sociologiques: Théories et pratique, Paris: Armand Colin.

Ghobadian, A. & Gallear, D. (2001), TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model, *Omega*, 29: pp. 343-359.

Globerson, S. (1985), Issues in developing a performance criteria system for an organisation, *International Journal of Production Research*, 23(4): pp. 639-46.

Goldberger, A. (1964), *Econometric Theory*, New York: John Wiley & Sons.

Goldratt, E. M. & Cox, J. (1992), *The goal: a process of ongoing improvement*, 2nd ed., Great Barrington: North River Press.

Goodman, P. S., Pennings, J. M. & Associates (1997), *New perspectives on organizational effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.

Gouillart, F. J. & Norton, D. (1995), Reengenharia e transformação - por onde começar?, *Administração de Empresas*, São Paulo, Março/Abril, 35(2), pp:6-11.

Gulbenkian Health Forum 2008, The Time of Life.

Gutiérrez, J., & Camarero, C. (2001), La estructura multidimensional de la dependencia entre empresas: Un estudio empírico de la relación fabricante-suministrador en el sector español del automóvil, *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas (CEDE)*, Setembro, pp. 47-68.

H

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999), *Análisis Multivariante*, New York: Prentice Hall.

Hammer, M. (1996), *Towards the twenty first century enterprise*, Boston: Hammer & Co.

Hammer, M., e Stanton, S. (1999), How process enterprises really work, *Harvard Business Review*.

Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977), The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82, 924-964.

Harrington, H. J. (1998), Business Process management: a review and evaluation, *Business Process Management Journal*, Volume 4 (3), pp. 214-225.

Harrington, H. J. & Mathers, D. (1997), *ISO 9000 and beyond: From Compliance to Performance Improvement*, New York: McGraw-Hill.

Heaphy, M.S. & Gruska, G. F. (1995), *The Malcolm Baldrige National Quality Award*. Addison-Wesley.

Hendricks, K. e Singhal, V. (1996), Quality awards and the market value of the firm: An empirical investigation, *Management Science*, 42: 415-436.

Hendricks, K. & Singhal, V. (2001), The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs, *Management Science*, 47: 359-368.

Henri, J. (2004), Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap, *Managerial Finance*, 30(6), 93-123.

Hill, M. & Hill, A. (2005), *Investigação por Questionário*, 2ª ed., Lisboa, Edições Sílabo.

Hudson, M. (1995), *Managing without profit – The Art of Managing Third Sector Organization*, Penguin Books.

Hudson, M., Lean, J. e Smart, P.A. (2001), Improving control through effective performance Measurement, *Production Planning & Control*, 12(8): pp. 804-813.

Hughes, M., Price, R., & Mars, D. (1986), Linking theory construction and theory testing: Models with multiple indicators of latent variables, *Academy of Management Review*, 11, 128-144.

I

Ibarra, F. (2003), *Contabilidad de Costes Y Analítica de Gestión para las Decisiones Estratégicas*, 9ª ed., Bilbao.

IEEE-1220 (2005), “IEEE standard for application and management of the systems engineering Process”, Institute Electrical and Electronics Engineers, New York.

International Organization for Standardization - ISO, (2003), ISO 9000 <http://www.iso.org>.

ISO 9001:2008, Quality management systems – requirements.

ISO 9004:2000, Quality management systems – Guidelines for performance improvement.

Ittner, C. D. & Larcker, D. (1997), The performance effects of process management techniques. *Management Science*, 43: 522-534.

Ittner, C. & Larcker, D. (2003), Coming up short on non-financial measurement, *Harvard Business Review*, November Issue, pp. 88-95 .

IWA 1: 2001 (E) International Workshop Agreement - Quality Management Systems – Guidelines for process improvements in health service organizations, ISO.

J

Johansson H., McHugh P, Pendlebury J. & Wheeler W. (1993), Business Process Reengineering: Break point strategies for market dominance, Chichester: John Wiley and Sons.

Juran, J. M. & Godfrey, A. B. (1999), Juran's Quality Handbook. 5th ed., McGraw-Hill.

Juran, J. M. & Gryna, F.M. (1988), Quality Control Handbook, 4th ed., New York, McGraw Hill.

Juran, J. M. & Gryna, F.M. (1993), Quality Planning and Analysis, 3rd ed., New York, McGraw-Hill.

K

Kanji, G. K. & Asher, M. (1993), Total Quality Management Process: A Systematic Approach, Oxford: Garfax.

Kanji, G. K. & Asher, M. (1996), 100 Methods for Total Quality Management, London: Sage Publications.

Kanji, G. K. (1999), "Business excellence model for supply chain management", *Total Quality Management*, Vol. 10 (8), pp. 1147-1168.

Kanji, G. (2001), Forces of excellence in Kanji's business excellence model, *Total Quality Management*, 12(2), pp. 259-272.

Kanji, G. & Sá P. (2002), Kanji's Business Scorecard, *Total Quality Management*, 13(1): pp. 13-27.

Kaplan, R. S & Norton, D. (1992), The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.

Kaplan, R. S & Norton, D. (1996), Balanced Scorecard: Translation Strategy Into Action, Cambridge: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S & Norton, D. (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, January-February, 74 (1): 75-85.

Kaplan, R. S & Norton, D. P., (2000), Having Trouble with Your Strategy? Then Map it, *Harvard Business Review*, Setembro-Outubro.

Kearns, K. (1996), Managing for Accountability – Preserving the Public Trust in Public and Nonprofit Organizations, Jossey-Bass Publishers.

Keen, P. G. (1997), The process edge, Cambridge, Harvard Business School Press.

Kennerley, M. & Neely, A. (2002a), A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems, *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (11): 1222-1245.

Kennerley, M. & Neely, A. (2002b), Performance measurement frameworks, Cambridge University Press, pp 145-155.

Kennerley, M. & Neely, A. (2003), Measuring performance in a changing business environment, *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (2): 213-229.

Kenneth, E. C. (2002), Coming Soon: The Future, *Quality Progress*, Nov., pp. 25-29.

Kerlinge, F. N. (1986), Foundations of Behavioural Research, 3rd ed., New York: CBS Publishing.

Kirby, J. (2005), Toward a theory of high performance, *Harvard Business Review*, July-August, 30-39.

Kline, R. (1998), Principles and practice of structural equation modeling, New York: The Guilford Press.

L

Laszlo, G. P. (1999), Implementing a Quality management Program – three Cs of success: commitment, culture and cost, *The TQM Magazine*, 11(4), 231-237.

Lawry, R. (1995), Accountability and Non profit Organizations: An Ethical Perspective, *Non profit Management and Leadership*, vol. 6, n. 2, pp. 171-180.

Lebas, M. (1995), Performance Measurement and Performance Management, *International Journal of Production Economics*, 41 (1-3): 23-35.

Lebas, M. & Euske, K. (2002), A Conceptual and Operational Delineation of Performance, *Business Performance Measurement*, Cambridge University Press.

Lee, T.N., Fawcett, S.E. & Briscoe J. (2002), Benchmarking the challenge to quality program implementation, *Benchmarking- an International Journal*, 9(4): pp. 374-387.

Lehr, J.K. & Rice, E.R. (2005), How are organizational Measures really used?, *Quality Management Journal*, pp. 39-60.

Leonard, D. & McAdam R. (2003), An evaluative framework for TQM dynamics in organizations, *International Journal of Operations & Production Management*, 23(6), pp. 652-677.

Leonard, D., McAdam, R. & Reid, R. (2002), A grounded multi-model framework for TQM dynamics, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(6): pp. 710-736.

Levinthal, D. (1991), Organizational adaptation and environmental selection – interrelated processes of change, *Organization Science*, pp.140-145.

Lieberman, M. & Montgomery D. (1988), First-mover advantages, *Strategic Management Journal*, 9: 41-58.

Likert, R. (1961), New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill.

Lipnack, J. & Stamps J. (1997), Virtual teams, New York, Wiley.

- Llamas, J. L. (1986), Estudio Empírico sobre el Rendimiento Académico en la Enseñanza a Distancia, Madrid:UNED.
- Lohman, C., Fortuin, L. & Wouters, M. (2004), Designing a performance measurement system: a case Study, *European Journal of Operational Research*, 156(July): pp. 267-286.
- Lorino, P. (1997), Méthodes et pratiques de la performance-le guide du pilotage, Les Éditions d'Organisation.
- Lee, T. N., Fawcett, S. E. & Briscoe J. (2002), Benchmarking the challenge to quality program implementation, *Benchmarking- an International Journal*, 9(4): pp. 374-387.
- M**
- Machado, V. C. & Pires, A. R. (2004), Conceção das organizações e Gestão por Processos, 6º Congresso Ibero-Americano de Engenharia Mecânica, Coimbra, pp. 963-968.
- Machado, V. C., Pires, A. R. & Pereira O. (2004), Gestão por Processos – Contributo para a concepção e competitividade das organizações, XIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica, Ponta Delgada, pp. 2307-2316.
- Malcolm Baldrige (2007), Health Care Criteria for Performance Excellence, Baldrige National Quality Program, National Institute of Standards and Technology.
- Mallak, L. (2000), Understanding and changing yours organizations culture, *Industrial Management*, 43(2), pp. 18-24.
- Maroco, J. (2003), Análise estatística com utilização do SPSS, 1ª ed., Edições Sílabo.
- McCormack, K. (2001), Business Processes Orientation: Do you have it? *Quality Progress*, Janeiro, pp. 51-58.
- Martin D. M. (2003), Healthcare's Need for Revolutionary Change, *Quality Progress*, September, 31-35.
- Maruyama, G. (1998), Basics of Structural Equation Modeling, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meekings, A. (2005), Effective review meetings: the counter-intuitive key to successful performance measurement, *International Journal of productivity and Performance Management*, 54(3), pp. 212-220.
- Merchant, K. & Stede, W. (2003), Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives, London, Prentice Hall.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Miles, R. H. (1980), Macro organizational behaviour, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994), Qualitative Data Analysis: a Source book of new Methods, Sage Publications, Newbury Park (CA).
- Milícias, V. (1989), Perspectivar a Economia Social em Portugal. Que Perspectivas para a Economia Social em Portugal? Centro de Estudos de Economia Pública e Social: 17-28.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Moreno L. M. (1993), Can total quality management make small firms competitive? *Total Quality Management*, 4(2): pp. 165-181.
- Morin, E., Savoie, A. & Beaudin, G. (1994), L'efficacité de L'organisation : théories, représentations et mesures, Gaetan Morin éditeur, Montréal.
- Moss, M. (1989), "Appraise Your Performance Appraisal Process", *Quality Progress*, (November), pp. 58-60.
- Myers, R. H. (1986), *Classic and Modern Regression with Applications*, Boston, Duxbury Press.

N

- Neely, A., Mills J., Gregory M., & Richards H. (1994), Realizing strategy through measurement, *International Journal of Operations & Production Management*, 14(3): pp. 140-152.
- Neely A., Richards H., Mills, J., Platts, K. & Bourne M. (1997), Designing performance measures: a structured approach, *International Journal of Operations and Production Management*, 17(11) pp. 1131-1152.
- Neely, A. (1998), *Measuring Business Performance – Why, What and How*, The Economist N., Ltd.
- Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. (2002), *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, London, Financial Times, Prentice Hall.
- Neely, A., Marr, B., Roos, G., Pike, S. & Gupta, O. (2003), Towards the Third Generation of Performance Measurement, *Controlling, Helft* 3/4, March/April.
- Neely, A. (2003), Gazing into the crystal ball: the future of Performance Measurement, *Perspectives on Performance*, volume issue, pp. 12-13.
- Newall, D. & Dale, B. G. (1991), Measuring quality improvement: a management critique, *Total Quality Management*, 2(3), pp. 255-267.
- Niven, P. R. (2002), *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*, John Wiley & Sons.

NP EN ISO 9000:2000, *Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário*, IPQ.

NP EN ISO 9001 (2000), *Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos*, IPQ, Caparica.

NP EN ISO 9004:2000, *Sistemas da Qualidade – Linhas de orientação para a melhoria do desempenho*, IPQ.

Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric theory*, New York, MacGraw-Hill.

Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric theory*, 3rd ed., New Yor: MacGraw-Hill.

O

Oakland, J. S. (1993), *Total Quality Management*, 2nd ed., Redwood Press.

OMS (2001), *Salud y envejecimiento: Un documento para el debate*, en *Boletín sobre el envejecimiento. Perfiles y tendencias*, nº 4 y 5.

ONU (2000), Preparativos da 2ª Assembleia Mundial sobre o envelhecimento, Informação do Secretário Geral. E/CN.5/PC/2, 13 de Dezembro de 2000.

Otley, D. (1999), Performance management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, 10 (4): 363-382.

P

Parasuraman, A.V., Zeithmal & Berry (1991), Refinement and Reassessment of the Serviquial Scale, *Journal of Retailing*, Vol. n.º 4, pp. 420-450.

Parker, D. & Mobey, A. (2004), Action research to explore perceptions of risk in project management, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53(1), pp.18-32.

Paúl, M. C. (1997), Lá para o Fim da Vida - Idosos, Família e Meio Ambiente, ed. Almedina.

Pentland B. T. (1999), Building Process Theory with Narrative: From Description to Explanation, *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 4 (Oct.), pp. 711-724.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. (2000), Análise de dados para ciências sociais: A complementariedade do SPSS, 2ª ed., Lisboa: Edições Sílabo.

Pires. A. R. (2005), Gestão Por Processos Aplicada à Concepção das Organizações, Dissertação de Doutoramento não publicada, Faculdade de Ciências e Tecnologia: Universidade Nova de Lisboa.

Pisano, G. (1997), The development factory: Unlocking the potential of process innovation, Harvard Business School Press.

Pomeroy, J. (1993), Implications of teachers' beliefs about the nature of science: Comparison of the beliefs of scientists, secondary science teachers and elementary teachers, *Science Education*, 77, 261-278.

Porter, M. E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York.

Powell, T. C. (1995), Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study, *Strategic Management Journal*, 16: 15-37.

Pritchard, R. (1998), Effects of Group Feedback, Goal Setting and Incentives on Organizational Productivity, *Journal of Applied Psychology*, 73, 2: 337-358.

Q

Quedas, J. (2003), Os Idosos nos Equipamentos Sociais, Institute of Social Solidarity, Lisboa (estudo não publicado).

Quijano de Arana, S. (2000), Auditoria do Sistema Humano: Modelos de Qualidade e Avaliação Organizacional, Organizações em Transição, Imprensa da Universidade de Coimbra.

Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1981), A competing values approach to organizational effectiveness, *Public Productivity Review*, 5 (2): 122-140.

Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983), A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, 29, 3: 363-377.

Quinn, R. (1988), *Beyond Rational Management: mattering the paradoxes and competing demands of high performance*, S. Francisco, Published by Jossey-Bass.

R

Raposo, M. & Ferreira, J. (1998), Estudo e Desenvolvimento de uma Taxonomia de Estádios de Ciclo de Vida das Pequenas e Médias Empresas, *Revista Portuguesa de Gestão*, 1/98: 77-94.

Reis, E. (1998), *Estatística descritiva*, Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

Rohm, H. (2002), A balancing act, *Perform magazine*, 2(2): pp. 1-8.

Rooney, J., Heuvel, L. & Lourenzo, D. (2002), "Reduce Human Error", *Quality Progress*, Setembro, pp.27-36.

Rouse, P. & Putterill, M. (2003), An integral framework for performance measurement, *Management Decision*, 41(8), pp. 791-805.

Rummler, G. & Brach A. (1995), *Improving Performance: How to manage the white space on the organizational chart*, Jossey-Bass, San Francisco.

S

Salamon, L., Sokolowski, W. & List, R. (2003), *Global Civil Society, An overview*, The Johns Hopkins Nonprofit Sector Seies, Manchester University Press.

Samson, D. & Terziovski M. (1999), The relationship between total quality management practices and operational performance, *Journal of Operations Management*, 17: 393- 409.

Savoie, A. & Morin, E. (2001), Representações da Eficácia Organizacional: desenvolvimentos recentes, *Psychologica*, 27: 7-29.

Scott, W. R. (1992), *Organizations: Rational, natural, and open systems*, 3rd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Selltiz, D. (1967), *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*", São Paulo, Herder.

Shortell, S. M. (1995), Assessing the impact of continuous quality improvement/total quality management: concept versus implementation, *Health Services Research*, June.

Simons, R. (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice.

Sink e Tuttle (1993), *Planning and measurement in your organization of the future*, Industrial Engineering and Management Press, USA.

Slack, N. (2004), *Operations Management*, New Jersey: Prentice-Hall.

Sloan, M. D. (1994), *How to lower Health care costs by improving health care quality*, ASQ, Milwaukee, Wisconsin.

Smart, A., Maull, R., Childe, S., Bennett, J. & Weaver, A. (1995), Issues inhibiting change in small and medium sized enterprises, *Journal of Management Studies*, Vol. 40, N° 2, pp.11-21.

Snow, C. & Thomas, J. (1994), “Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to Theory Building and Testing”, *Journal of Management Studies*, Vol. 31, Nº 4, pp.18-35.

Sousa, S. D., Aspinwall, E., Sampaio, P. & Rodrigues, A. (2005), Performance measures and quality tools in Portuguese Small and Medium enterprises: survey results, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 16 (2), pp. 277-307.

Sousa, S. D. (2005), Quality Improvement Measures in SMEs, Dissertação de Doutoramento não publicada, University of Birmingham.

Sousa, R. & Voss, C. (2002), “Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research”, *Journal of Operations Management*, 20 (2002) 91–109.

Stevens, K. (1986), Applied multivariate statistics for the social sciences. New Jersey, Lawrence Erlbaum.

Suárez, S. (1995), Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa, 17ª ed., Pirámide, Madrid.

Suchman, M. (1995), Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20, 3.

T

Talley, D. (1991), TQM: Cost and performance measures, Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.

Tangen, S. (2004), Demystifying Performance and Productivity, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, Nº 1.

Tangen, S. (2004), Performance measurement: from philosophy to practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (8): 726-737.

Terziovski, M., Power, D. & Sohal A. (2003), The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance, *European Journal of Operational Research*, 146: 580-595.

Toni, A. & Tonchia, S. (2001), Performance measurement systems – Models, characteristics and measures, *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (1-2): 46-70.

Tuttle, T. (1983), Organizational productivity: a challenge for psychologists, *American Psychologist*, 3, 4: 479-486.

U

United Nations (2002), Population Ageing 2002, Department of Economic and Social Affairs, New York: United Nations.

V

Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986), Measurement of business performance in strategy research: A comparison approaches, *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

W

- Walsh, P. (1995), Overcoming chronic TQM fatigue, *The TQM Magazine*, 7(5), pp. 58-64.
- Walters, M. (1999), Performance Measurement Systems – A Case Study of Customer Satisfaction, *Facilities*, 3-4, 97-104.
- Walton, E. J. & Dawson S. (2001), Managers' perceptions of criteria of organizational effectiveness, *Journal of Management Studies*, 38(2), 173-199.
- Weisenberg, S. (1985), Applied Linear Regression, 2nd ed., John Wiley & Sons, New York.
- Weiss, J. (1998), Business Ethics – a Stakeholder and Issues Management Approach, Dryden Press, 2nd edition.
- Wengler, E. C. & Snyder, M. W. (2000), Communities of Practice: the organizational Frontier, *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro.
- Westcott, R. T. (2003), *Setting up to ISO 9004:2000*, Paton Press.
- Westphal, J. D., Gulati, R. & Shortell, S. M. (1997), Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption, *Administrative Science Quarterly*, 42: 366-394.

Y

- Young, S., O'Byrne, D. & Stephen F. (2001), EVA and Value-Based Management: a practical guide to implementation, New York, McGraw-Hill.
- Yusof, S. M. & Aspinwall, E. (2000), A conceptual framework for TQM implementation for SMEs, *The TQM Magazine*, 12(1): pp. 31-36.

Z

- Zelman, W. N. (2003) Use of the balanced scorecard in health care, *Journal of Health Care Finance*, 29(4), pp 1-9.
- Zhu, F., Wymer, W., & Chen, I. (2002), IT-based services and service quality in consumer banking, *International Journal of Service Industry Management*, 1 (13), 69-90.
- Zimmerman, M. & Zeitz, G. (2002), Beyond Survival: Achieving New Venture Growth Building Legitimacy, *Academy of Management Review*, 27 (3): 414-43.

ANEXO 1 – GUIÃO DA ENTREVISTA

Para a construção do Questionário (Instrumento de medida), iniciamos a investigação com a realização de entrevistas individuais.

Procedeu-se a um pré teste junto de três gestores das organizações objecto de estudo, com a finalidade de testar a compreensão das questões constantes do guião por parte dos interessados.

Efectuadas as correcções necessárias, realizaram-se as entrevistas de carácter exploratório, junto de gestores das instituições (2- Instituições Particulares de Solidariedade Social, 1- Estatal e 2- Privado, de modo a abranger os tipos de oferta existentes), com o duplo objectivo de perceber qual o grau de familiaridade relativamente aos temas centrais da investigação e de recolher informação potencialmente relevante para a elaboração dos itens do questionário, nomeadamente ao nível da sua adequação ao sector a estudar.

Estas entrevistas tiveram um carácter semi-estruturado, assente num guião, que compreendia questões abertas relativas aos temas centrais da investigação.

GUIÃO DA ENTREVISTA

Temas	Objectivo específico	Tópicos para a condução da entrevista
Legitimação e motivação da entrevista	1. Legitimar a entrevista 2. Motivar o entrevistador	1. Informar dos objectivos do estudo 2. Solicitar a colaboração 3. Garantir a confidencialidade 4. Disponibilizar para <i>feedback</i>
Gestão dos Processos	1. Recolher informação que permita identificar as práticas da gestão por Processos 2. Recolher informação sobre os Processos	1. Sentido atribuído à gestão por Processos 2. Grau de importância atribuída 3. Razões da importância atribuída 4. Identificação de práticas organizacionais relacionadas com a gestão dos Processos
Desempenho Organizacional	1. Recolher informação sobre actividades da medição do desempenho 2. Recolher informação que permita identificar indicadores de desempenho	1. Identificação das características de uma organização competitiva 2. Identificação de critérios utilizados na avaliação do desempenho organizacional
Outros itens	1. Recolher informação considerada relevante para o entrevistado sobre o tema em análise	1. Solicitar a introdução de outros temas considerados pertinentes.

ENTREVISTA AO GESTOR

1ª PARTE

I - Caracterização da Instituição

- a) Estabelecimentos oficiais geridos por organismos da Administração Pública ☐
- b) Estabelecimentos de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) ☐
- c) Estabelecimentos pertencentes a pessoas singulares/ colectivas não abrangidos em a) e b) ☐
- d) Outra ☐

A. Identificação do Equipamento

Designação social:

Capital social:

Telefone:

Localização:

Há quantos anos existe como Instituição?

Valências:

Nº de utentes: 2006:

Gestão da lista de espera?

Lotação máxima autorizada:

B. Qualidade

A Instituição está certificada na Qualidade?

- Sim ☐ Não ☐ Está em processo de certificação ☐
- Desde quando?
- Observações:

Se respondeu não à questão anterior, qual o grau de implementação do sistema da qualidade?

Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐

Percepção dos resultados obtidos em função da implementação do sistema?

C. Dimensões estruturais

Nº de funcionários: 2006:

Nº de trabalhadores em 2006 por tipo de qualificação profissional:

Níveis de qualificação:	Nº
Dirigentes e quadros superiores	
Quadros médios	
Chefias	
Profissionais qualificados	
Profissionais não qualificados (Indiferenciados)	
Estagiários	
TOTAL	

Existe organigrama funcional?:

Amplitude Vertical (nº de níveis hierárquicos):

Autonomia (nº de pessoas/grupo com poder de decisão sem consultar a hierarquia):

Componente administrativa (relação entre o nº de gestores/nº total de colaboradores):

Especialização (conjunto de actividades que uma pessoa deve executar no seu trabalho):

Formalização (grau em que as actividades estão definidas por escrito):

Rotatividade dos quadros técnicos:

Abordagem por Processos:

Nº de Processos:

Sistema de Custos da Qualidade:

Categorias de Custos usadas (Prevenção/Avaliação/Falhas):

2ª PARTE

I – LIDERANÇA

1. Como é que define o seu estilo de liderança?
2. Caracterize um dia de trabalho na Instituição.
3. Que tipo de relacionamento mantém com os seus funcionários?
4. Geralmente, quando vê um trabalho bem feito, por parte dos seus funcionários, oferece-lhes estímulo e apoio? De que forma?
5. Na gestão da Instituição, que métodos utiliza para desenvolver e implementar melhorias contínuas?
6. Relativamente à Missão, Visão e aos Valores desta Instituição, como são transmitidos aos colaboradores?

II - POLÍTICA E ESTRATÉGIAS

1. Os colaboradores participam na definição do planeamento, da estratégia e dos objectivos na Instituição?
2. Se não, de que forma, é comunicado a todos os funcionários essa mesma definição de planos, estratégia e objectivos?
3. Ao definir a Política e Estratégia desta Instituição tem atenção às necessidades dos utentes/parceiros e comunidade, em geral? É feita, periodicamente, uma revisão e actualização dessas necessidades e expectativas? Como? Recorre às caixas de sugestões e livro amarelo?
4. É feita periodicamente uma revisão e actualização dos resultados dos processos? Se sim, com recurso a que técnicas?
5. Na definição da Política e Estratégia são considerados indicadores internos, nomeadamente os económicos, tecnológicos, demográficos e legais?

III – GESTÃO DAS PESSOAS

1. A Gestão das Pessoas é realizada tendo em conta as metas estabelecidas?
2. Relativamente ao Recrutamento e Selecção dos funcionários, este é interno, externo, misto? Quais as técnicas utilizadas no processo?
3. Concorda com o método utilizado?

4. Como é efectuado o processo de integração e acolhimento dos novos funcionários? Existe algum manual?
5. Relativamente à Gestão de Carreiras dos funcionários, que critérios utiliza: Recorre à definição de funções, à Avaliação do Desempenho, Antiguidade e Habilitações Literárias?
6. Que critérios utiliza na definição da política salarial desta Instituição?
7. Que critérios utiliza no Sistema de Recompensas (Prémios de Assiduidade, de Desempenho, e outros...)?
8. Relativamente à Avaliação de Desempenho, e dos itens considerados na ficha correspondente, qual é que considera mais importante, e porquê? Como é que os resultados são comunicados?
9. Relativamente à formação, como é realizado o levantamento da necessidade de formação dos funcionários? É elaborado um plano de formação ajustado a essas mesmas necessidades?
10. Com que frequência ocorrem acções de formação nesta Instituição? São comportamentais ou técnicas?
11. O que pensa da adequação dessas mesmas acções em relação às necessidades dos funcionários desta Instituição?
12. É feita uma avaliação da formação? Com que propósito?
13. Considera que existe Absentismo nesta Instituição? Como é que este é sentido no funcionamento normal da Instituição?
14. Que medidas têm sido postas em prática para reduzir o absentismo?
15. Considera que existe Rotatividade desta Instituição para outras? Como é que esta é sentida no funcionamento normal?
16. Que medidas têm sido postas em prática para reduzir a rotatividade?
17. Os funcionários têm autonomia para tomar decisões na resolução das necessidades dos utentes?
18. Conhece os projectos individuais dos funcionários?
19. Quando há alterações, melhorias ou inovações, essas são comunicadas aos funcionários? São feitas reuniões periódicas? Os funcionários são envolvidos?

IV – RECURSOS E PARCERIAS

1. No que respeita aos seus parceiros, como é que gere a relação no sentido do benefício mútuo? Procura soluções de melhoria?
2. Como é que planeia e gere os recursos internos no sentido do funcionamento eficaz da Instituição?
3. A organização tem e desenvolve sistemas de informação para a gestão dos recursos e parcerias?

4. Em termos da organização física desta Instituição, pensa que a mesma se encontra adaptado aos seus utentes?
5. Relativamente à segurança existe o equipamento necessário e em perfeito funcionamento?
6. Existe plano de emergência? É do conhecimento de todo o pessoal?
7. Relativamente ao ambiente, existe programa de gestão ambiental?
(armazenamento dos produtos ou lixos insalubres, perigosos, tóxicos ou infestantes efectuado em compartimentos próprios, remoção com a periodicidade estabelecida, ...)

V – PROCESSOS

1. Os processos da organização estão identificados e mapeados?
2. Os processos são objecto de melhoria de modo a produzirem valor acrescentado para os utentes e outras partes interessadas?
3. Em termos de métodos de trabalho, considera que estes estão ajustados às necessidades e expectativas dos seus utentes/parceiros (comunidade)?
4. Como é que conhece e antecipa as necessidades e expectativas dos seus utentes/parceiros?
5. Periodicamente, é feita uma actualização, desenvolvimento e melhoria dos processos? Como é que operacionalizam essas acções?
6. Existe um quadro de indicadores dos processos?
7. Considera o processo de comunicação interno e externo eficaz?
8. Considera o processo de tomada de decisões eficiente?

VI – RESULTADOS NOS UTENTES

1. Como classifica o grau de satisfação evidenciado pelos utentes da Instituição?
2. São identificadas e analisadas as percepções dos utentes relativamente a não conformidades?
3. São desenvolvidos estudos comparativos sobre o grau de satisfação dos utentes/clientes com os de outras instituições de referência?
4. As sugestões e reclamações dos clientes são analisadas e dão origem a acções correctivas /preventivas?

VII – RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

1. A organização dispõe de indicadores destinado a avaliar as expectativas e percepções que as Pessoas têm da organização?
2. A organização desenvolve um sistema de monitorização da qualidade percebida pelas Pessoas?
3. Considera que as Pessoas têm os conhecimentos adequados às funções que desempenham?

4. Considera que os níveis de participação em equipas de trabalho têm tido uma evolução positiva?

VIII – RESULTADOS NA SOCIEDADE

1. Em que medida a instituição satisfaz as necessidades dos cidadãos?
2. A organização dispõe de indicadores destinados a avaliar as expectativas e percepções que a população tem relativamente à Instituição?
3. A organização desenvolve estudos comparativos com entidades consideradas de referência?
4. A evolução global do conjunto de resultados relativamente à comunidade onde está inserida denota uma evolução positiva?

IX – RESULTADOS DO SERVIÇO

1. Considera que os objectivos estabelecidos foram alcançados?
2. Os objectivos estabelecidos enquadram-se no orçamento previsto?
3. Existem indicadores para avaliar a competitividade da organização?
4. São efectuados estudos comparativos com instituições similares?
5. A evolução global do conjunto de resultados relativamente ao desempenho da organização indica uma evolução positiva?
6. Que indicadores de desempenho foram utilizados para verificar a concretização dos objectivos?
7. Na Instituição, qual foi a última inovação introduzida nos serviços? Há quanto tempo?

No seu entender, existe alguma questão que considera pertinente e que gostaria de comentar?

Muito obrigado pela sua colaboração

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO AOS GESTORES

Com base nos resultados obtidos na análise de conteúdo às entrevistas realizadas e na revisão bibliográfica, elaborou-se o Questionário aos gestores das instituições.

O Questionário foi estruturado em 5 secções principais, nomeadamente:

Secção I – Informação geral (caracterização das organizações que integram a amostra, nomeadamente ao nível da sua identificação, antiguidade, actividades principais, situação relativa ao processo de certificação da qualidade e principais iniciativas implementadas);

Secção II – Dimensões estruturais (informação relativamente ao número de trabalhadores e suas qualificações profissionais, estrutura organizacional, caracterização dos gestores técnicos e da cultura organizacional);

Secção III – Opiniões gerais relativas à medição do desempenho;

Secção IV – Caracterização da importância e uso das medidas de desempenho;

Secção V – Utilização de técnicas de melhoria do desempenho e *benchmarking* com instituições similares.

QUESTIONÁRIO AOS GESTORES

Introdução

Este questionário faz parte de um projecto de investigação relativo à Gestão dos Processos e do Desempenho Organizacional, no âmbito do doutoramento em Sistemas de Gestão a realizar na Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia.

A recolha de dados é fundamental para a composição da nossa amostra pelo que agradecemos a Vossa colaboração. O questionário é **anónimo e confidencial**. Os dados serão utilizados com o propósito de investigação e asseguramos que o nome da organização não será divulgado.

Instruções

O questionário é composto por 5 secções principais. Por favor, ler as questões atentamente antes de responder.

Secção I – Informação Geral

Caracterização da Instituição:

- Estabelecimento oficial ☐
- Estabelecimento de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) ☐
- Estabelecimento Privado ☐
- Outra: Qual?.....

1. Há quantos anos existe como Instituição?.....

2. Complete a tabela:

	2004:					2005:					2006:				
Valências	Lar	CD	AD			Lar	CD	AD			Lar	CD	AD		
Nº de utentes:															

CD – Centro de Dia

AD – Apoio Domiciliário

3. Gestão da lista de espera? Sim ☐ → Valências:
Não ☐

4. A Instituição tem o Sistema da Qualidade certificado? Sim ☐ Não ☐

5. Se sim, refira o ano da certificação. Ano:

6. Se não está certificada, qual o grau de implementação do sistema da qualidade?
Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐

7. Assinale as iniciativas que foram implementadas na sua Instituição:

- ☐ Criação do Serviço da Qualidade
- ☐ Melhoria dos Processos
- ☐ Programa de mudança para uma cultura da qualidade
- ☐ Avaliação da satisfação dos clientes
- ☐ Programas de envolvimento dos fornecedores
- ☐ Aplicação de técnicas de controlo estatístico
- ☐ Envolvimento dos funcionários na melhoria da qualidade
- ☐ Indicadores do desempenho dos processos
- ☐ Desenvolvimento de estratégias para a qualidade total
- ☐ Outras. Favor, indicar:

8. Quando iniciaram a implementação das iniciativas acima assinaladas? Ano

9. Qual das seguintes iniciativas (refira somente uma) melhor reflecte os objectivos estratégicos da organização?

- ☐ Flexibilidade
 ☐ Inovação
 ☐ Qualidade
☐ Custos
 ☐ Imagem na Comunidade
☐ Outra: Favor indicar:

10. Qual dos seguintes critérios (refira somente um) mais influencia os potenciais clientes na escolha da vossa Instituição?

- ☐ Fiabilidade
 ☐ Cumprimento dos prazos
 ☐ Preço
☐ Variedade na oferta
 ☐ Qualidade do serviço
☐ Outra: Favor indicar:

Secção II – Dimensões Estruturais

1. N° de funcionários: 2006: 2005: 2004:

2. N° de funcionários em 2006 por tipo de qualificação profissional:

Níveis de qualificação:	N°
Dirigentes e quadros superiores	
Quadros médios	
Profissionais qualificados	
Profissionais não qualificados (Indiferenciados)	
Estagiários	

3. Existe organigrama funcional? Sim ☐ Não ☐

4. Amplitude Vertical (n° de níveis hierárquicos):.....

5. Existe rotatividade dos quadros técnicos: Sim ☐ Não ☐

6. A abordagem por Processos é uma prática da gestão da Instituição? Sim ☐ Não ☐

7. N° de Processos na Instituição?.....

8. N° de Processos subcontratados?.....

Quais?

9. Existe um Sistema de Custos da Qualidade? Sim ☐ Não ☐

10. Se respondeu “Sim” à questão anterior, são contabilizados os custos de Prevenção, de Avaliação e das Falhas? Sim ☐ Não ☐

Responda a algumas questões de carácter individual

▪ Qual a sua idade?

até 20 anos ☐
 21 a 30 anos ☐
 31 a 40 anos ☐
 41 a 50 anos ☐
 51 a 60 anos ☐
 > 60 anos ☐

▪ Qual o seu nível de escolaridade?

até ao 9º ano (5º antigo) ☐
 Até ao 12º ou equivalente ☐
 bacharelato ☐
 licenciatura ☐
 Pós-graduação ☐
 Mestrado ☐

- Há quanto tempo trabalha nesta Instituição?

< 3 anos de 3 a 5 anos de 6 a 10 anos de 11 a 15 anos de 16 a 20 anos > 20 anos
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- Qual a sua situação profissional actualmente:

contrato a termo efectivo outros _____
☐ ☐

- Sexo: Masculino ☐ Feminino ☐

A. Relativamente a esta lista de afirmações, diga em que medida cada uma delas se aplica à sua instituição assinalando o quadrado apropriado.

(1) Quase nunca se aplica

(2) Aplica-se pouco

(3) Aplica-se moderadamente

(4) Aplica-se muito

(5) Aplica-se quase totalmente

Afirmações	1	2	3	4	5
1. É muito pessoal. As pessoas estão dispostas a partilhar os seus conhecimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. É muito estruturada e formalizada. As pessoas são estimuladas a cumprir as normas e os procedimentos estabelecidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Está muito orientada para os objectivos. A maior preocupação consiste no trabalho bem feito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. As pessoas são orientadas para o desempenho e produtividade, e estimuladas a fazer muito e bem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. As pessoas são responsáveis pelo que fazem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. As pessoas procuram inovar na sua forma de trabalhar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. As funções são claras. Cada um sabe o que tem a fazer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. As afirmações seguintes continuam a aplicar-se à instituição como um todo. Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma delas.

(1) Discorda totalmente (2) Discordo (3) Não concordo/Não discordo (4) Concordo

(5) Concordo totalmente.

Afirmações	1	2	3	4	5
8. Conheço os objectivos do meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Sou chamado a participar na definição dos objectivos que envolvem o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. O alcance dos objectivos tem consequências na forma como o meu trabalho é avaliado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Esta instituição tem uma boa imagem na localidade em que está inserida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Esta instituição é conhecida no exterior como um bom local para se trabalhar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. As condições físicas das instalações estão adaptadas às necessidades dos seus funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. As condições físicas das instalações estão adaptadas às necessidades dos utentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. A comunicação é transparente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. As novas ideias das pessoas são tratadas seriamente pelas chefias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. O nosso sistema de informação permite-nos aprender com outras Instituições.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Existe uma política de formação abrangente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Consegue-se entender de que forma a formação contribui para a melhoria do desempenho profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No seu caso pessoal, frequentou formação profissional no quadro das funções que desempenha?

Sim ☐ Não ☐

C. Até que ponto está satisfeito(a) com cada um dos seguintes aspectos do seu trabalho:

	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Razoavelmente satisfeito	Muito satisfeito	Muitíssimo satisfeito
1. Ambiente de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Trabalho que realiza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Prestígio social por trabalhar na instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sistema de avaliação do desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Secção III – Opiniões gerais relativas à medição do desempenho

Esta secção está relacionada com a sua opinião relativamente à medição de desempenho existente na Instituição.

Para as afirmações seguintes, indique o seu grau de concordância:

(1) **Discorda totalmente** (2) **Discordo** (3) **Não concordo/Não discordo** (4) **Concordo**

(5) **Concordo totalmente.**

Afirmações	Grau de concordância				
	1	2	3	4	5
a) Estratégia					
Existe uma clara definição da missão e objectivos da Instituição.					
Existe um consenso da gestão relativamente aos objectivos da Instituição.					
Os objectivos são comunicados a todos os níveis da Instituição.					
A finalidade de cada critério de desempenho é clara.					
As medidas de desempenho estão relacionadas com a estratégia da Instituição.					
As medidas de desempenho envolvem objectivos de curto, médio e longo prazo.					
b) Selecção de medidas					
As medidas de desempenho são seleccionadas com a participação das Pessoas envolvidas.					
São preferíveis as medidas quantitativas de desempenho do que as medidas qualitativas.					
As medidas de desempenho são claras.					
As medidas de desempenho para além da monitorização, fomentam a melhoria contínua.					
A instituição reavalia de uma forma periódica, o sistema de medição de desempenho.					
c) Implementação					
As medidas financeiras são frequentemente utilizadas.					
Os métodos para recolha e análise de dados estão claramente definidos.					
Os métodos para o cálculo das medidas de desempenho estão claramente definidos.					
São preferíveis medidas percentuais do que valores absolutos.					
Os critérios de desempenho são avaliados pela gestão.					
As medidas de desempenho são fáceis de utilizar.					
d) Resultados					
As medidas fornecem um rápido <i>feedback</i> .					
Para cada área funcional/Processos, existem medidas globais de desempenho que permitem a actuação imediata da gestão de topo.					
As medidas de desempenho tornam possível a comparação com instituições similares.					
Existe uma falta de conhecimento das áreas funcionais relativamente aos objectivos estratégicos da instituição.					
A instituição utiliza de uma forma regular medidas de desempenho.					

e) Quais das seguintes medidas de desempenho, considera mais importantes para a sua Instituição?
Favor seleccionar **3 opções** e classifique-as numa escala de 1 a 3 (**3 é a mais importante**)

- qualidade das respostas sociais
- não conformidades no serviço
- prestação do serviço no horário planeado
- outro (favor indicar):
- qualidade dos produtos/serviços adquiridos
- custo em relação ao previsto
- qualidade nos processos

f) Na sua opinião, quais são os principais obstáculos na adopção de novas medidas de desempenho?
Favor seleccionar **3 opções** e classifique-as numa escala de 1 a 3 (**3 é a mais importante**)

- flexibilidade do sistema da qualidade
- dificuldade na definição de novas medidas
- sistema de informação utilizado
- outro (favor indicar):
- formação dos funcionários
- custos
- liderança

Secção IV – Caracterização da importância e uso das medidas do desempenho

Esta secção aborda as medidas de desempenho em várias categorias. Para cada uma das afirmações seguintes, avalie quer a importância quer o seu uso. Favor indique a sua opinião utilizando as escalas seguintes:

Para a **Importância**, (1) Nada importante (2) Pouco Importante (3) Neutro (4) Importante (5) Muito importante.

Para o **Uso**, (1) Muito baixo (2) Baixo (3) Moderado (4) Elevado (5) Muito elevado.

a) Processos

Importância					Medidas de Produtividade	Uso				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Output por funcionário ou por hora de trabalho					
					Output por produto/serviço fornecido					
					Tempo dispendido na prestação do serviço					
					Tempo por processo					
					Nº de não conformidades detectadas por processo					
					Nº de facturas erradas					
					Absentismo					
					Dias perdidos devido a acidentes no trabalho					
Medidas do desempenho da qualidade										
					Custo de material desperdiçado/inutilizado					
					Percentagem de falhas detectadas nos processos					
					Actual desempenho versus o planeado					
					Medição dos custos relativos à não qualidade					
					Inquéritos aos clientes/utilizadores acerca da qualidade do serviço/produtos fornecidos					
					Cumprimento dos prazos estabelecidos					

b) Medidas Financeiras

Importância					Medidas financeiras	Uso				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Custos actuais versus custos programados					
					Capacidade de redução dos custos gerais					
					Rotatividade					

c) Inovação e Aprendizagem

Importância					Formação dos Funcionários	Uso				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Gestão empenhada na melhoria da qualidade					
					Formação em Qualidade assegurada a todos os colaboradores					
					Percentagem de funcionários que têm como principal responsabilidade a Qualidade					
					Inquéritos de avaliação da satisfação/atitude dos funcionários					
					Melhoria da competência dos funcionários/níveis de conhecimento					
Medidas de Inovação										
					Desdobramento da Função Qualidade					
					Técnicas de melhoria contínua dos processos					
					Desenvolvimento de novos serviços					
					<i>Benchmarking</i> – técnica de comparação com instituições de referência					

d) Cliente

Importância					Desempenho cliente	Uso				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Reclamações dos clientes					
					Sugestões dos clientes					
					Percepção do cumprimento integral do contrato					
					Retenção do cliente					
Medidas do fornecimento do Serviço										
					<i>Surveys</i> da satisfação do cliente					
					Capacidade da resposta					
					Adaptação do serviço às necessidades do cliente					
					Tempo de espera para a obtenção do serviço					
					Tempo de resposta a solicitações adicionais dos clientes					

e) Outras medidas

Importância					Outras medidas	Uso				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Tempo de entrega dos fornecedores					
					Concepção e desenvolvimento de novos serviços/produtos					
					Antecipação na satisfação de necessidades implícitas dos clientes					
					Rigor na interpretação dos pedidos dos clientes					
					Variedade das actividades sócio-culturais					

Favor indicar outras medidas que são utilizadas na sua instituição e que não foram acima identificadas:

.....

.....

.....

.....

.....

Secção V– Utilização de Ferramentas de Melhoria

Nesta secção pretendemos saber o grau de utilização das diversas ferramentas apresentadas para a melhoria do desempenho do sistema. Indique a sua opinião acerca do grau de uso de cada ferramenta na sua instituição:

(1) Muito baixo (2) Baixo (3) Moderado (4) Alto (5) Muito alto

	Ferramentas	Uso				
		1	2	3	4	5
AS 7 FERRAMENTAS BÁSICAS	Histograma					
	Diagramas de Causa - Efeito					
	Gráfico de Tendência					
	Diagrama de Pareto					
	Cartas de Controlo					
	Diagrama de Dispersão					
	Fluxogramas					
AS 7 NOVAS FERRAMENTAS	Diagramas de Relações					
	Diagrama de Afinidades					
	Diagrama em árvore					
	Matrizes de Prioridade					
	Gráfico de Decisão do Processo					
	Diagrama de Actividades					
OUTRAS FERRAMENTAS AUXILIARES	Questionários/surveys					
	Group interview or Focus group					
	Desdobramento da Função Qualidade (QFD)					
	Check lists de conceptualização					
	Diagramas matriciais					
	Análise do Modo de Falhas e seus Efeitos (FMEA)					
	Diagrama de fluxo dos Processos					
	5 Ss					
	5 Whys					
	Brainstorming					
	Benchmarking					
	Análise SWOT					
	Círculos da Qualidade					

De acordo com a sua opinião, de que forma a sua instituição se compara com instituições similares, em cada uma das seguintes áreas (1= muito pior; 5=muito melhor).

Sistemas de informação da gestão	1	2	3	4	5
Critérios de atracção do cliente	1	2	3	4	5
Relações com o cliente	1	2	3	4	5
Criação de Serviços	1	2	3	4	5
Relação com órgãos governamentais	1	2	3	4	5
Estrutura organizacional	1	2	3	4	5
Capacidade de fornecimento do serviço	1	2	3	4	5
Investigação e Desenvolvimento	1	2	3	4	5

Favor utilizar este espaço para comentar o sistema de medição de desempenho existente na instituição:

.....

.....

.....

Muito obrigado pela sua colaboração. Todas as respostas serão tratadas com o maior rigor e confidência, e nenhuma resposta ou conjunto de repostas serão identificáveis.

Maria da Glória Pereira Antunes mantunes@est.ips.pt

Escola Superior de Tecnologia_Setúbal

Tel: 265 790000 Fax: 265 721869 TMN: 965239736

ANEXO 3 – PROPOSTA DE UMA ESTRUTURA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

Os gestores participantes deste projecto perceberam a importância da medição de desempenho como um elemento susceptível de contribuir para um desempenho eficaz das organizações.

Tendo-se identificado algumas discrepâncias, nomeadamente, entre a definição da estratégia e a sua execução e também, entre a importância percebida da necessidade dos indicadores de desempenho e a prática da sua medição, elaborámos uma proposta de uma estrutura de medição de desempenho, na forma de um guia, com a finalidade de orientar os gestores das organizações para a sua implementação.

Julgamos que a sua aplicação e validação pode contribuir para a consolidação e aperfeiçoamento do modelo proposto.

PROPOSTA DE UMA ESTRUTURA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

Com base nos resultados dos Questionários e na pesquisa bibliográfica, desenvolvemos uma proposta de Estrutura de Medição do Desempenho centrada na melhoria contínua das Instituições, tendo como finalidade a apresentação de linhas de orientação para o estabelecimento e o alcance dos objectivos.

Após reflexão sobre esta orientação, decidimo-nos pela elaboração de uma estrutura (para evidenciar como um determinado objectivo pode ser atingido) e não por um modelo, apesar de considerarmos que nesta investigação o desenvolvimento de um modelo é o mais adequado para descrever relações causais.

Diversos autores, nomeadamente, Rouse e Putterill (2003), Leonard e McAdam (2003), Yusof e Aspinwall (2000), desenvolveram estruturas sem definir nem identificar as diferenças entre estruturas e modelos. Segundo Carpinetti *et al.* (2000), uma estrutura é “uma sequência de etapas” e um modelo é “uma simples descrição de um sistema utilizado para explicar o funcionamento de uma actividade ou determinar o que poderá acontecer”.

Conforme sugerido por Juran e Godfrey (1999), a importância de uma estrutura é proporcional à sua utilidade para a realização dos objectivos e inversamente proporcional ao seu custo e complexidade de uso e deve essencialmente contribuir para o processo decisional e para a realização das acções correctas (*to make better decisions and to perform the right actions*).

Os gestores das organizações respondentes consideram a temática da medição de desempenho muito importante, porém, foram identificadas algumas incongruências, nomeadamente, entre a definição da estratégia e a sua execução e também entre a importância percebida da necessidade dos indicadores de desempenho e a prática da sua medição. Consideramos que o nível de maturidade da qualidade também pode dificultar a utilização de uma estrutura de medição do desempenho e para superar estes problemas, deve-se iniciar a medição a partir do actual estado de cada organização.

A estrutura proposta compreende um conjunto de etapas baseadas nos métodos de autoavaliação, referidos nomeadamente, pela EFQM (2003), Kanji (2001), Kanji e P. Sá (2002), Bititci (2002) e Rohm, (2002).

As etapas são descritas de acordo com a sequência seguinte:

1. Visão geral, motivação e liderança - Segundo Ghobadian et al (2001), esta etapa envolve a apresentação da estrutura e, simultaneamente, promove a transferência do conhecimento relativo à medição de desempenho a todos os níveis da organização.
2. Definir e comunicar a visão, missão e estratégia - A identificação das contribuições e das necessidades das partes interessadas, bem como, a cultura da organização traduzida na sua visão e missão, uma vez definidas, asseguram a existência de uma estratégia ou mesmo o desenvolvimento da melhoria existente (por exemplo, considerando os objectivos como meios e resultados).
3. Identificação da situação actual - Na opinião de Ghobadian et al (2001), é essencial uma avaliação da situação centrada nos processos de gestão, pois são a origem da maioria dos problemas.
4. Definir e priorizar objectivos - Nesta fase os objectivos fundamentados nas informações das etapas 2 e 3, são elementos chave no processo de decisão. Numa primeira abordagem o estabelecimento de objectivos e respectivas formas de avaliação será relativo aos processos. Os recursos, vulgarmente escassos no sector social, levam à necessidade de priorizar os objectivos. No limite apenas um objectivo será abordado, Hudson *et al.* (2001). Os objectivos são ordenados em função da sua importância e dificuldade. A construção de um mapa estratégico ligando os principais objectivos permite identificar possíveis interacções auxiliando na decisão.
5. Desenvolver uma estrutura de medição - A sua concepção é baseada nos dados obtidos nas etapas 2, 3 e 4, com particular atenção para a disponibilidade de recursos. A estrutura pode centrar-se na melhoria ou na monitorização de determinadas variáveis relacionadas com objectivos definidos. Dale *et al.* (2001) sugerem a focalização no ambiente interno/externo, no estilo de gestão, nas políticas, na estrutura organizacional e no processo de mudança.

A análise dos dados do Questionário evidenciou que são escassas as medidas ligadas à inovação. A metodologia do Balanced Scorecard é sugerida, principalmente pela sua simplicidade e pelo reconhecimento por parte de organizações bem sucedidas.
6. Planeamento – Segundo Ghobadian *et al.* (2001), o desenvolvimento de um plano de acção inicia-se com a aquisição dos conhecimentos necessários para incrementar a

capacidade de melhoria, podendo incluir uma análise das causas dos problemas e das sugestões dos colaboradores, vitais para aumentar o conhecimento e promoção da adesão à mudança. Uma análise de risco, bem como a identificação de algumas melhorias de alto benefício/alto impacto devem ser realizadas.

Os indicadores de desempenho necessários para avaliar o plano de melhoria devem ser considerados.

7. Implementação - Esta é a fase mais importante que pode resultar no sucesso ou no fracasso. As medições e acções realizadas serão comunicadas a fim de fundamentar as principais mudanças. É a fase de utilização da estrutura de medição, dinamizando o processo de decisão baseado em factos e evidenciando que os objectivos dos processos estão alinhados com os da organização.
8. Revisão, standardização e aprendizagem – As melhorias são reconhecidas através da aplicação da estrutura que irá contribuir para a divulgação dos resultados a todos os níveis da organização. Podem, ainda, ser tomadas acções de modo a assegurar que os resultados alcançados são mantidos através da standardização. O compromisso da gestão será posto em causa se as melhorias não corresponderem ao previsto. Os gestores têm de gerir mudanças internas e externas. Esta etapa corresponde à fase de revisão (Lohman, *et al.*, 2004) da estrutura de medição, momento da apresentação das sugestões.

Esta estrutura visa ajudar no processo decisional, facilitar a comunicação e o conhecimento dos resultados. No entanto, o nível de detalhe da sua realização depende dos recursos. Por exemplo, o objectivo de melhoria, seleccionado na etapa 4, pode ser o desenvolvimento de uma abordagem mais detalhada de uma estrutura de medição do desempenho. Isto, se tiver sido claramente identificado como objectivo prioritário, caso contrário, não é possível obter o apoio de todos os níveis (desde a gestão a colaboradores) e, nesse caso, uma estrutura de medição menos ambiciosa poderá ser desenvolvida.

Uma abordagem sistemática baseada numa estrutura de medição conduzirá a bons resultados e a tendências de melhoria sustentadas. Contudo, isso poderia ser visto como uma estrutura normativo, simples, mas não dinâmica. Para superar este problema, introduzimos pontos de decisão antes de cada etapa, conforme apresentado na Figura A3.1.:

Etapa

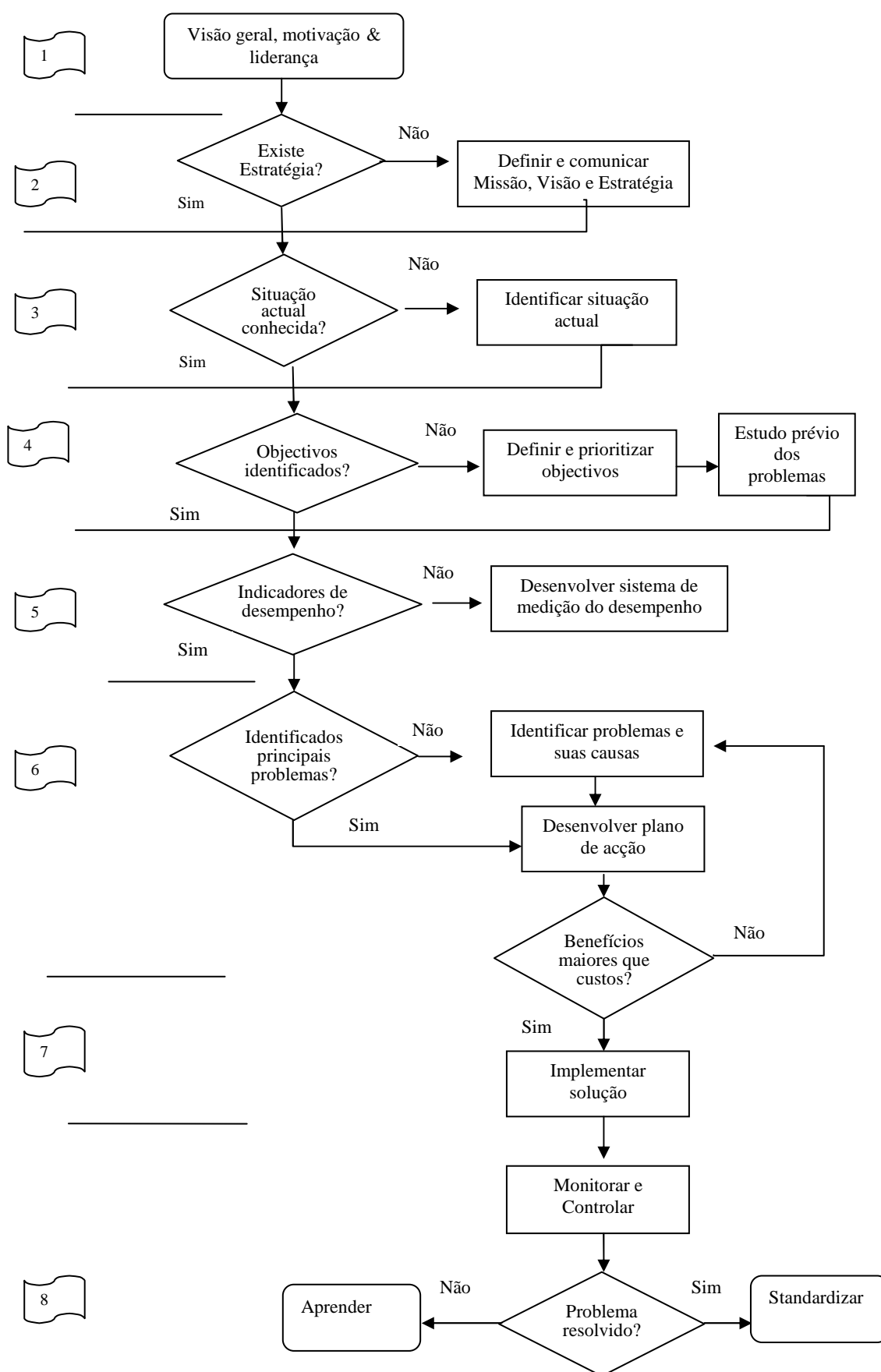


Figura A3.1 Fluxograma de orientação no processo de melhoria contínua.

Além disso, o nível de detalhe, em cada etapa pode variar de acordo com as necessidades da organização, permitindo introduzir o conceito de eficácia e de eficiência.

Nesta estrutura os objectivos da organização são mais importantes do que a própria metodologia. Quando a organização segue as actividades do fluxograma poderá colocar uma ênfase diferente em cada etapa. O processo de decisão baseado na estrutura de medição do desempenho, deve contribuir para uma identificação atempada dos problemas.

Podem ocorrer obstáculos que vão contribuir para o fracasso da implementação da estrutura, mas pode-se contrariar esta tendência com a utilização de ferramentas para identificar os problemas e através de iniciativas de melhoria dos processos.

Apresentamos os principais obstáculos que podem ocorrer em cada fase:

1. Visão geral, motivação e liderança - a falta de liderança e de empenho são um problema nesta etapa. A resistência à mudança, referida por Moreno-Luzon (1993), e a falta de recursos identificada por Bateman (2003), são exemplos de motivos que contribuem para a falta de compromisso.
2. Definir e comunicar a visão, missão e estratégia - Esta etapa pode não ser bem sucedida devido, por exemplo, à dimensão limitada da equipa de gestão.
3. Identificação do estado actual - Esta actividade é dificultada pela escassez dos recursos e falta de tempo.
4. Definir e priorizar objectivos – Os gestores podem sentir que os seus problemas são únicos (Goldratt *et al.*, 1992) e que uma estrutura de avaliação de desempenho pode não produzir benefícios. O envolvimento de várias pessoas na definição dos objectivos, também pode ser uma ameaça pela dificuldade em partilhar conhecimentos. Uma incorrecta definição de prioridades pode ser o resultado de uma falta de conhecimento dos processos da instituição.
5. Desenvolver uma estrutura de medição – Os colaboradores podem não sentir uma necessidade de mudança (Bateman, 2003) nem terem motivação suficiente para participar numa actividade que pode afectar o seu desempenho. Falhas na

comunicação, falta de sistemas preventivos, dificuldade em assegurar a eficiência no trabalho bem como variabilidade no output são “entradas” a considerar na definição da estrutura.

6. Planeamento – fracassos em iniciativas anteriores ou falta de experiência de gestão, usualmente devido à falta de formação, podem desmotivar alguns elementos do grupo.
7. Implementar acções – A falta de recursos e de autoridade pode resultar num excesso de custos inicialmente previstos (Parker *et al.*, 2004). Condições de trabalho deficientes e trabalho em excesso afectam esta etapa e a seguinte.
8. Revisão, standardização e aprendizagem – A falta de recompensas e de incentivos pode ser um problema nesta fase. Deve ser evitado decidir acerca do desempenho com base em actos isolados.

A motivação para ultrapassar os obstáculos pode ser encontrada através da clarificação dos objectivos desejados/esperados e dos resultados obtidos, utilizando a sequência a seguir referida.

Guia rápido: Melhoria contínua com base na Estrutura de medição do desempenho

